前西点军校少将、美国联合军事顾问团团长、频率电器董事长力作

“西点统帅特训营”核心读本

ENERGY FOCUS 天势世纪丛书

西点统帅之道

统帅型企业家的10项修炼

[美] 约瑟夫·富兰克林（Joseph Franklin）将军 著

路卫军　李园园 译

我无法给领导力下定义，但一看见它，我便能认出它。

Building Leaders
The West Point Way

中国青年出版社

Building Leaders
The West Point Way

“西点统帅特训营”核心读本

约瑟夫将军为各行业的年轻领导们，无论是军队的还是公司、政府机构的，创造了一本绝妙的指南。本书是西点令人敬仰和卓有成就的领导者的力作。请各位做好准备，让约瑟夫带你奔向更美好的前景。

——托马斯·B·戴尔，西点军校毕业生联合会名誉主席

领导力，按照约瑟夫·富兰克林的说法，来源于“常识和智慧的积累”。但问题是常识往往不那么平常，智慧也不容易积累。对付这种困境，有个现成的解决方法，就是看看这本奇妙的书。书中没有死板的教条，充满了作者的真实经历和细致观察，以及在其中展现出的对领导力的深刻领悟。这本书值得每个人看，人人都会发现它的价值。

——皮特·M·道金斯，美军退役准将，花旗全球财富管理公司副董事长

在军队里，勇气和力量固然重要，但这本书的不凡之处远不止告诉我们这些，它使人明白，领导力所包含的德行也正是一个良好健全的人所应具备的，如亲和力、责任感、正直、同情心、远见和信念。西点所做的，说到底就是允许而且鼓励学员尽善尽美——使他们明白，做得最好就意味着要以最高标准来要求自我。约瑟夫认为，我们每个人，或多或少，都具备做到这一点的能力。

——威廉姆·H·罗迪，MTV音乐电视网副董事长兼国际部总裁

ISBN 978-7-5006-8578-4
9 787500 685784 >
定价：28.00元

西点统帅之道

统帅型企业家的10项修炼

[美] 约瑟夫·富兰克林（Joseph Franklin）将军 著
路卫军　李园园 译

Building Leaders
The West Point Way

中国青年出版社

(京)新登字083号

图书在版编目(CIP)数据

西点统帅之道/〔美〕富兰克林著;路卫军,李园园译.—北京:
中国青年出版社,2009
书名原文:Building Leaders the West Point Way
ISBN 978-7-5006-8578-4

Ⅰ.西… Ⅱ.①富…②路…③李… Ⅲ.领导学-通俗读物
Ⅳ.C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第192169号

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2008-4904

Building Leaders the West Point Way.
Copyright © 2008 by Joseph P. Franklin.
Originally Published by Thomas Nelson, Inc.
Simplified Chinese edition Copyright © 2009 by Energy Focus(Beijing) Inc.
Published by China Youth Press.
All Rights Reserved.

中国青年出版社 出版 发行
社址:北京东四12条21号 邮政编码:100708
网址:http://www.cyp.com.cn
责任编辑:刘霜 Liushuangcyp@yahoo.cn
编辑部电话:(010)64007495
北京中青人出版物发行有限公司
电话:(010)64017809 64066441
三河市君旺印装厂印刷 新华书店经销
700×1000 1/16 9.5印张 124千字
2009年3月北京第1版第1次印刷
定价:28.00元

本图书如有任何印装质量问题,请与出版部联系调换
联系电话:(010)84035821

对本书的评论

约瑟夫·富兰克林的《西点统帅之道》可以将任何人推向新的高度，对此，他的很多已获得卓越成就的学生和西点的毕业生都深有体会……也包括我。

——詹姆斯·V·金姆赛（James V. Kimsey）

美国在线公司创始 CEO 兼名誉董事长

20 世纪 70 年代末我就认识约瑟夫了，当时我在西点军校任篮球教练，他是军事长。约瑟夫将军曾经影响过许多人，在人们的心目中，他关心别人，富有亲和力与同情心，口碑极好。约瑟夫将军以他的亲身经历来阐释领导力的关键法则，非常值得一读。我也曾学习过有关领导力的课程，并在大半生中付诸实践。这本书语言平实真诚，内容浅显易懂，对各年龄层的领导来说，都是现有参考书的有益补充，它将有助于你成为更优秀的领导。约瑟夫将军是史上最棒的将军之一。

——迈克·沙舍夫斯基（Mike Krzyewski）

杜克大学篮球队教练，著名的“教练 k”

约瑟夫将军为各行业的年轻领导们，无论是军队的还是社会的，创造了一本绝妙的指南。《西点统帅之道》教给我们大量的领导力知识，并教会我们如何在各行业中将其运用。本书是西点令人敬仰和卓有成就

的领导者的力作。请各位做好准备，让约瑟夫带你奔向更美好的前景。

——托马斯·B·戴尔（Thomas B. Dyer）

西点军校毕业生联合会名誉主席

领导力，按照约瑟夫·富兰克林的说法，来源于“常识和智慧的积累”。但问题是常识往往不那么平常，智慧也不容易积累。对付这种困境，有个现成的解决方法，就是看看这本奇妙的书。书中没有死板的教条，充满了作者的真实经历和细致观察，以及在其中展现出的对领导力的深刻领悟。这本书值得每个人看，人人都会发现它的价值。

——皮特·M·道金斯（Peter M. Dawkins）

美军退役准将，花旗全球财富管理公司副董事长

在军队里，勇气和力量固然重要，但这本书的不凡之处远不止告诉我们这些，它使人明白，领导力所包含的德行也正是一个良好健全的人所应具备的，如亲和力、责任感、正直、同情心、远见和信念。西点所做的，说到底就是允许而且鼓励学员尽善尽美——使他们明白，做得最好就意味着要以最高标准来要求自己。约瑟夫认为，我们每个人，或多或少，都具备做到这一点的能力。

——威廉姆·H·罗迪（William H. Roedy）

MTV 音乐电视网副董事长兼国际部总裁

目　录

时代需要统帅型企业家 1

绪论 5

1. 职责 11

2. 荣誉 25

3. 信仰 39

4. 勇气 51

5. 毅力 63

6. 信心 77

7. 亲和力 87

8. 适应力 103

9. 同情心 119

10. 洞察力 131

展望 143

时代需要统帅型企业家

H. 诺曼·施瓦茨科普夫将军

我第一次见到约瑟夫·富兰克林是在1953年，那时我们都是西点军校的学员。他体格不算十分健壮，但极富天赋，在学校里颇有名气。获得校橄榄球队和高尔夫球队的荣誉徽章，已是不小的成就，除此之外，他还摘得过学员军训队摔跤比赛的头魁。

听了这些，可能有人会认为他不过是那种头脑简单、四肢发达的大学运动员。但我还记得约瑟夫的毕业典礼——比我的早一年——他的成绩在班上名列前茅，当他走上讲台，从德怀特·戴维·艾森豪威尔总统手中接过毕业证书和委任状时，在当时的每个人眼中，这是一个蕴藏着无限潜力的年轻军官，终有一日会冲上云霄。

正如军队生涯中常见的那样，后来约瑟夫和我一起在西点任教，一起在越战中担任军事指挥，一起在五角大楼工作。要了解约瑟夫这些年的情况并不难，在我们职业生涯的各个阶段，从料理连队的一般事务到执行将官的使命，他亲切的领导风格和高超的人际关系能力总是使他在同辈人中脱颖而出。每个阶段，他的前瞻力、适应力和领导力都赋予他不断上升的机会。那时我们谈到约瑟夫·富兰克林，总佩服他的正直与坚定，欣赏他的亲和力与同情心。他对别人真诚的关爱，无论是平辈还是下属，使他当之无愧地成为军队里最优秀的领导者之一。

现在，约瑟夫在《西点统帅之道》这本书里与你分享他这些年在

领导力方面的心得体会。对初为领导者来说，不管是在军队还是企业，这都称得上是重要的课程。我尤其欣赏本书这样一个态度：**领导力要靠领悟，而非一味地教授。**

本书最令我折服之处在于，它直接适用于个体的读者。书中的讲解鲜活生动，很多内容来源于作者的亲身经历，读者可以借鉴并根据自己的个性与才能灵活运用。正如约瑟夫所说，你不一定要有 7 英尺高，也不一定非得是个硬汉。只要根据自身情况来运用它们，你就会发现，这些法则真的会为你所用。这十项法则是成功的领导生涯中最基本的要素，各行各业——无论是军队的还是社会的，营利机构还是非营利机构，教育还是培训——都离不开这十项法则。

约瑟夫主张读者在职业生涯的某个阶段，也与人分享领导力的心得体会，可见他的良苦用心。希望人人都能领会书中的智慧和这句至理名言：**“我无法给领导力下定义，但一看见它，我便能认出它。”**

在美国军队里领导士兵是我年轻时不敢设想的事，之后成为商界的高层管理者更为我本已丰富的人生添上一笔重彩。所有这些经历、机遇和成就，所有已经完成的艰苦工作以及美妙关系的分享，都离不开我的上级、平辈和下级这些年来对我的支持。他们当中有陆军士兵、水兵、飞行员和海军陆战队队员，由于人名众多，无法一一列举，代表他们的，就是一群**时刻冒着生命危险，捍卫我们自由的人。**

我是个备受命运垂青的人。我和我的夫人康妮身体健康，拥有我们珍爱的出色儿孙，还有来自世界各地的好友，他们使我们的生命更加丰富。这一切是我生命的基石，依靠他们，我才会尽可能地获得最大的成就。

我要感谢每一个为我们的国家效力的人。我要感谢我的家人，此生能为你们效劳是我莫大的幸福。

——约瑟夫·P·富兰克林

绪　论

我无法给领导力下定义，但一看见它，我便能认出它。

——佚名

说起来很有趣，我曾经想进一所常春藤大学，但最终还是决定尝试一下西点军校。1951 年被西点录取时，我还不知道服兵役也是学员的义务。说实话，本来高中毕业后我该去服兵役的。结果阴差阳错未能实现。不过话说回来，当时绝不是因为西点的信息不够公开，而是我太孤陋寡闻——我那时只是个来自马里兰州西部山区的不谙世事的小孩子。但是我可以保证，如今这种事情不会再发生了。21 世纪的学员们，无论是男是女，来到西点时对西点都已十分了解，他们热切地期盼了解西点所拥护的理念，期盼理念的传授，期盼报效祖国，期盼追寻伟大先辈们的足迹。他们在各行各业里是如此出色，熠熠生辉。有幸成为他们其中的一员，我已备感骄傲；能够成为他们的师长并向他们学习，更是我莫大的荣光。

事实上，我作为一个真正意义上的成人的一切——做到的和学到的，成就的和失败的——都可以追溯到我在西点军校的日子。这也是我写这本书的原始动机之一。《西点统帅之道》是一种尝试（至少在部分上是），我想借此与人们，特别是年轻人，分享我的生活经历，帮助他们实现目标。我信仰西点的方法、洞察力和价值体系，它们曾为我所

用，更为千千万万的人所用。你大可不必非得进入西点，才能获得这些理念并从中受益。

★ ★ ★

要成为优秀的领导者，无须美丽、英俊或聪慧，只需献身使命、坚定信念。

我天性谦卑，不爱出风头，但既然这是本关于我个人的书，就不能写太多明星毕业生的丰功伟绩，像道格拉斯·麦克阿瑟、德怀特·艾森豪威尔和奥马尔·布拉德利，还得以我的亲身经历为主。书中时不时也会引用这些大人物的，但绝非告诉大家："这是领导者的绝佳范例……像麦克阿瑟那样。"他们毕竟是普通人可望不可及的。此外，有关这些杰出的军事领袖的资料也早已是瀚海星云。本书的类型与众不同，内容适用于每个人。要成为一名优秀的领导者，你不一定要有6英尺6英寸的身高（6英尺6英寸是迈克尔·乔丹的身高——译者注），不一定得是全美橄榄球队的明星，也不一定非得是罗氏奖学金的获得者。**尽管聪明的头脑、出色的口才和强健的体格常常具备优势，但并非一名有力的领导者唯一的筹码，事实上，情况刚好相反。**

不夸张地说，领导力几乎人人都有，这可真令人振奋。你会不会弹钢琴、说5国语言，能不能5分钟跑完1英里，这些都不重要。**要成为优秀的领导者，无须美丽、英俊或聪慧，只需献身使命、坚定信念。**如同做很多事一样，做领导者需要对自身的能力进行安排。天赋的作用常被夸大，其实不懂得利用自身天赋的人甚至是不关心如何利用自身天赋的人随处可见。虽然我已73岁，仍会在每晚入睡前对当天做个评判，并问自己这样一个问题：我还需要在什么事情上下点工夫？

直至今日，答案从未空缺，我觉得它永远都不会空缺。

现代美国军队，几乎在任何方面，都是整个社会里最主张平等的机

构。这里的工作遵循一条简单的原则：工作做得好，就会晋升。这点毋庸置疑——与种族、宗教信仰和社会经济背景都毫无关系。你能走多远取决于一系列因素，天赋不过是其中之一。雄心壮志必不可少，善于选择时机也很重要，当然还需要机遇。

真是不可思议，现实世界充斥着政治的因素，而军队却没有。当然也会有八卦，类似于“公司很器重琼斯，咱们来赌一赌，看他下回能不能掌管大权”这种话题。更多的时候，选拔人才还是要根据个人表现。

之所以说军队生涯为以后的生活打下了良好的基础，是因为高级将领们总在密切关注着青年才俊。尽管在现实中“学习曲线”常常会波动，有些学员一会儿突飞猛进，一会儿疾步倒退，但放远来看，曲线终将趋于平稳。不管如何晋升，总离不开努力工作、恪尽职守。付出总有回报。

西点有一项基本的使命——为服务军队、效力国家和捍卫生命而培养军官。但是，十七八岁这样的年纪，谁也不能肯定他们会全心全意为军队尽职。我认为，西点现在大多数的年轻学员，比起我当时，对军队生涯都更有忠诚感。这简直是一定的——当收到西点的委任书时他们应该有这种感觉，他们应该模模糊糊地意识到这种生活方式正适合他们。但事实情况是，他们并没有真正意识到。他们也不可能在那样的年纪意识到。他们录取进来之后，我们作为领导者，有一系列的工作要做。我们要教他们尽可能地成为最优秀的军官和领导者。他们毕业时，要有一份收入不菲的工作，职位应令人羡慕，要令同龄人难以望其项背。

还有什么地方能让你一只脚刚迈出校门，就可以对 50 个甚至更多的男人女人发号施令？这是真正的责任。学员们毕业时，我们会明白无误地告诉他们：从你们佩戴上肩章的那一刻起，你们就必须在工作中表现出色；表现得出色，你们就会爱上这份工作；爱上这份工作，你们就会一直做下去并且不断上升。

如果他们想走出军队到外面的世界看一看，历史证明我们的学员在

职场求职方面不会碰壁，不仅如此，他们会非常出色。在他们功成名就之后，大多数人还会做些实事儿来回报国家。

西点有属于自己的经证明的规则，以及一套培养领导者的方法，但请不要因此就认为这些规则从未调整和改善过。传统蕴涵精髓，但不能因此自鸣得意、故步自封。曾经有段时间改变不为西点所接纳，但时至今日，这种现象已不存在，并且我相信以后也不会再出现。在任何一个机构，改变都是注定的……而且是积极向上的。随着不断练习和积累经验，我们认识到改变要趁早，而非万不得已再去改变。

有一种方法在西点，甚至是军队里都被广泛推行，那就是**教官和学员，上级和下级之间的互相影响。西点的年轻学员向上面（长官或学长）看齐，收集点滴信息并用时间来检验，留下可用的，丢弃不可用的。这样的改变或许不明显，但对培养精锐的领导者至关重要。**事实上，西点所做的改变已远远超出人们的估计，这绝非偶然，按照下面的原则来看，将来还会有更多的改变。

★ ★ ★

在任何一个机构，改变都是注定的……而且是积极向上的。随着不断练习和积累经验，我们认识到改变要趁早，而非万不得已再去改变。

西点的毕业生活跃在各行各业：军事、教育、商业、医药、法律和政界等。放眼望去，随便一个行业，西点的毕业生都很有可能身居高位。我认为这绝非巧合。诚然，西点的学员普遍积极专注，**他们骨子里都渴望成功、渴望成为统帅和领袖、渴望走上一条光明大道。但是不要忘了，领导力不仅仅靠传授，更要靠领悟。**树立正确的样本对培养领导力十分必要。如果学员不能领会你的思想，你就无法教他们如何成为领

导者。你必须清楚他们的来方，才能引导他们的去向。西点的经验由这样一块基石在支撑：日复一日，学员影响着教官，而教官从被委以重任、肩负重大使命的那一刻起，也影响着学员。

这种气氛带来的益处是不可估量的。格拉斯·麦克阿瑟这样的天才毕竟凤毛麟角，但是每个人——请注意是每个人——都具备成功的资质。领导者利用自身资质并加以铸造，才可充分发挥他们的潜力。人与人的背景不同，实力也有悬殊。历史证明有些人懂得利用自身资质赢得成功，有些人则任由资质白白浪费，自甘沉沦。

西点迫使我在人生的初始阶段就学会了自律。年少时我在学习、运动和社交方面都有很高的天分，本来可以靠吃老本一直悠闲下去，如果这样，周围人也不会反对。但现在我发现，我在西点所学为自己开启了成功之门，其中**最重要的两条就是自律和尊重他人**。能在军队生涯、企业工作和家庭生活上都获得成功，对我而言真是三生有幸。

如果我当时选择了其他的名校就读，这些好运还会如期降临吗？我不知道。但我相信我的精神指南针——有如为我指明正确方向的上帝——告诉我："这是一条正确的路，孩子。"正确与错误持续较量，正确终会胜利，那是一定的。

借用一下罗伯特·弗罗斯特的诗句，"我选择了人迹更少的一条路，从此决定了我一生的道路"。我无法想象，没有西点的教育经历和之后的军事生涯，我怎能有幸为社会服务。从西点（做学员、当教官、担任橄榄球教练直至成为军事长）到维也纳和格陵兰岛（执行野外任务）再到五角大楼和西班牙（进行外交工作），我接触的环境如此丰富，我深知我的工作至关重要，并对他人有所帮助。

如果我的可塑时期（即大学时期）是在另一种环境中度过，我认为我绝不可能有现在的成就。西点为我，也为很多人提供了工具和指引，使得我们的生活充实而有意义，使得我们在领导他人的同时也为他人服务。简而言之，西点使我接受到教育和训练，赋予我灵感，避免了

我人生中的很多弯路，“从此决定了我一生的道路”。

这里我就西点的“教育和训练”做个说明，今天西点的学员所接受的教育和训练，比我们在战后以及朝鲜战争时期所经历的还要多得多。事实上，我那时接受的训练和他们今天接受的相比，完全不能同日而语。如今的西点毕业生可随时应战，当然他们也必须做到这一点。他们是我们最先锋也是最出色的防线，他们如果不行，没人能行。

如果你在看这些文字，你要么是一名领导者，要么便是想成为一名领导者。我希望你能把阅读这本书当成与你的一场对话，而不是把它当成一本教科书。每章关于领导力的法则可以根据你自身情况灵活运用。无论你的目标是什么——优秀的军官也好，杰出的企业管理者也好，富有灵感的教师或教练也好——我相信你都会在这本书中发现属于你的价值。这不是一次自学课程，而是一条通往成功领导者的哲理之路。

★ ★ ★

如今的西点毕业生可随时应战，当然他们也必须做到这一点。

接下来的每一章都会专注某一条领导力法则，具体来说，即每章都详细地阐述了一种与出色的领导力密不可分的特性。你会发现这些法则之间不是相互孤立的，它们紧密联系，相辅相成，综合成一个整体后才创造出优秀的领导者。这是我从自己 50 多年的军官、CEO、教师和教练的职业生涯中得出的体会。我从中受益匪浅，你也必将颇有收获。

职　责

对学生军团进行教育、训练和激励，使每个毕业生都成为忠诚于“职责、荣誉、国家”价值理念、具有鲜明个性的现役领导者；使其能在美国陆军军官的职业生涯中得到发展；终身无私地服务于国家。

——美国陆军军官学校办校宗旨

职责：罗伯特·E·李把它称做英语中最崇高的词汇。简单地说，职责意味着在应该做正确的事时，主动去做。它包含一种义务，一个人总要服务于他所在的集体。这也是西点的学生要掌握的第一个词。当你问中东的士兵为何要远离家乡冒死来到战场，他们会简单明了地告诉你，这是他们的职责。

职责的基础是纪律，不是一般的有错必罚的纪律。军队的纪律关乎履行职责的意愿，能忠实地、毫不怀疑地、尽可能出色地执行命令，对此每个士兵都能心领神会。约翰·M·斯科菲尔德少将（John M. Schofield）在给1875届的西点毕业生作报告时，给出了他对纪律的定义，这就是后来著名的斯科菲尔德纪律定义：

纪律使士兵成为自由国度在战时可以依赖的对象，纪律并非来自于严酷或暴虐的惩戒。相反，这种惩戒更可能破坏而非

造就一支军队。必然存在这样一种方式或语调，在传达指令或下达命令时不会激起士兵的情绪，只会使他们绝对服从；而相反的方式或语调则会激起他们的怨恨和违逆心理。这种和下级的关系模式与施令者内心的精神状态是对应的。懂得尊重他人一定会赢得他人的尊重，反之则会遭致怨恨。

★ ★ ★

记住：你的第一个下属是最难驾驭的，你也是；直到你能领会职责的概念，以及它所包含的一切意义，你才能向你的下属灌输同样的认识。

教学生理解职责与纪律的关系并将其融入自我意识，是西点对学生进行教育、训练和激励的基本步骤。为了保证职责的履行，必须强制推行纪律，因为总有些事情是令人不愿做的。**无论是战场上还是办公室里，领导者都必须首当其冲履行职责，**尽管它可能是件困难的或令人讨厌的事。此外，**领导者在履行职责时还应有沉着的决心，不带一丝勉强，不成功不罢休。**记住：你的第一个下属是最难驾驭的，你也是；直到你能领会职责的概念，以及它所包含的一切意义，你才能向你的下属灌输同样的认识。要证明你具有优秀的领导力，必须做到这一点。

好钢还须火口炼

履行职责绝非盲从，清楚要做什么，然后去做，不能掺杂个人情绪。我在西点任军事长时，常常在周六早上以连为单位给学生开会。这是非正式的会议，目的是通过学生的直言不讳来了解他们心中的想法。我们把这种非正式的会议称为“道德甜甜圈”（甜甜圈理论由英国管理

哲学大师查尔斯·汉迪提出——译者注）。讨论意在使学生明白他们的上级乐意，甚至渴望听到他们的声音，了解他们的想法。讨论往往会转化为传统规矩的问题——学生们都有一种天然的好奇心，他们不明白有些事为什么非得去做，那些事在他们看来既无聊，重复性又高，还具有不必要的难度，纯粹是浪费时间。对此，我有时三言两语就能解释清楚，有时则需要详细回答。但每当我卡壳时，我总会借用一句至理名言：好钢还须火口炼。

这时大家就会心一笑，因为我们都清楚这箴言背后的含义。有些时候，你做一件事仅仅是因为它需要做，或者它像是正确的事；但大多数时候你做一件事是在服从规则的需要。

服从是一个可能引起负面理解的词，它与个性相斥，后者常被视为更加文明和美好的东西。这在美国社会更加典型，因为我们是一个具有冒险和探索精神的民族。但我认为，在服从与好奇之间不存在多大矛盾。我把服从看做一盏导航的明灯——我做这件事因为它是正确的，有人告诉我它是正确的，我相信它是正确的。作为一名美国人，尤其作为一名肩负重任的领导者，我一直在探索，一直在各种问题上寻求更好的方法。这无可指摘，甚至令人骄傲，西点也是本着这样一种精神。有时，我听到年轻的领导者抱怨："我以为我做的是对的，到头来全是错的。"其实，这在西点被认为是一种必经的过程，自有它的重要性。诚然，无论是在公司还是军队，错误都可能导致巨大的损失，但是对一心想把事情做好的年轻人，他们的上司应尽量认可他们。优秀的领导者应当时刻关注下属的状况。

第一个夏天：野兽训练营

新生们对西点的领导力有强烈而近距离的亲身感受，始于他们进入训练营，西点的训练营有一个悠久而古怪的名字——"野兽训练营"

(您可以通过 www. en - fo. cn 和 www. westpointforum. com 了解更多信息)。他们从这一天开始为期 6 周的夏季军训。一年级的夏天对新生来说极其艰苦，这也合乎情理。因为这是一种全新的体验——是对新生的快速高压的测试，测试他们能否适应这一高强度环境。根据以往的情况看，这段时间的磨难几乎占去 4 年军校生活的一半。这是精神和肉体的双重消耗，为以后的西点生活奠定了基调。

称其为炮火的洗礼也好，浸浴疗法也好，其目的都是为了用心、深入和有效地教导学生，使他们能出色地毕业，并能胜任世界上最精锐部队的军官。经历了夏季军训的学生，对自己肩负的期望更加明确，有更强的信心扫除前进路上的一切障碍。

我必须指出，西点的夏季军训方式一直在变，尽管仍不失为巨大的挑战，即使对最优秀的学生也是如此，但无论如何，也绝不是 20 世纪初的那种状况。麦克阿瑟上将在 1919 年出任西点校长时，提出夏季军训应该是年轻人接受合理训练的机会，而不是一味地折磨。后者一度盛行数十年，形成难以改变的传统，甚至导致了一名学生的死亡。

这些陈规陋习一旦根深蒂固，便不容易改变。在麦克阿瑟上将来之前，很多训练方法，简单粗暴，甚至是毁灭性的。说麦克阿瑟为西点训练带来了翻天覆地的变化毫不为过。他创立了一种新的训练体系，在这个体系中，夏季军训不仅是新生接受训练的机会，也是管理新生的高年级学生接受训练的机会。不难想象，麦克阿瑟的改革遭到了很多军官和学生的抵制，直到他离开西点时，状况仍未完全改善。

必须要承认，自从那以后，新生的训练方法总是呈周期性变化，但是麦克阿瑟推行的改革终究不屈不挠地占了上风，如今的训练方法在造就未来的军官上已经趋于完善。

斯科菲尔德关于纪律的定义，对我，甚至对所有西点的学生都包含很多意义，其中部分原因是因为，这是我们在西点最先学到的东西。滑稽的是，我们在领会这个定义的同时，也在忍受着暴虐的训练。在我还

是个新生的时候，我常常感到这定义与现实的矛盾——那边高年级的学生冲我咆哮："把下巴收回去！扔掉那个包！向后转！滚出我的视线，笨蛋……"这边我在心中反复念着"不要被任何残酷暴虐的待遇击垮"——那种感觉真不好受。

★ ★ ★

即使办学宗旨和理念没有问题，我们作为领导者，仍然应该坚持在理论的背景下审视自己的实际行动，这一点十分关键。

我在心里咒骂了无数次，我估计其他新生也和我差不多，但我还是止不住地想弄明白这到底是怎么一回事。一方面，我们被要求记住斯科菲尔德的伟大观点以及他对纪律富有远见的探索；另一方面又要忍受无休止的谩骂和惩戒。两者之间显然是矛盾的，但是竟然没有一个人提出来！从这件事当中我发现一个道理：即使办学宗旨和理念没有问题，我们作为领导者，仍然应该坚持在理论的背景下审视自己的实际行动，这一点十分关键。

有没有办法调和斯科菲尔德定义与那种非人的待遇？没有，除非用实际行动来解决。多年来根深蒂固的事情很难一夜改变。在内战的60场主要战役中，其中有55场，双方的指挥官均来自西点；剩下5场战役，每场也至少有一方指挥官来自西点。这是极大的荣誉，也验证了指挥官在西点接受的训练是无可指摘的。因此内战结束之后，直至麦克阿瑟上将到来（之前他在第一次世界大战中担任美军在欧洲的指挥官），西点一直没有什么变化，也就不难理解了。内战结束后到麦克阿瑟来西点上任之前的这段时间，被称为"冷冻期"，西点在安于小成。战争状况在变、人在变、世界在变、文化也在变，但西点没有变，这是个严重的失误。西点培养领导者，领导者也应常常反思一下——我们在做什

么……为什么我们要这样做?

1979 年我接任军事长时，西点处在又一个需要改变的关头。我尽了最大努力消除那些幼稚的行为，这些行为已演变为简单粗暴的训练。当然总会有固守传统的人，坚信这种恶劣的行为——比如迫使学生挑战身体极限、把挨饿作为惩罚手段等——是一种磨砺或洗礼。毕竟，他们认为只要能扛过来，就是一个铁铮铮的汉子，所以没什么不好的。我完全不能认同这种观点。我常常会这样说："女士们、先生们，食物可以用来调教猫狗，但绝不能用来调教人。"**我们需要的是专业的、有尊严的训练，教给学生有用的本领和积极的人生态度，这种理念应贯穿人的一生。**

★ ★ ★

西点培养领导者，领导者也应常常反思一下——我们在做什么……为什么我们要这样做?

感谢西点现在的领导者，他们正是这样做的。持续的改变带来今天西点的成就，这个过程也有我的贡献，我为此感到骄傲。我们会一直向前看。有警惕才有自由；同样，有警惕才有发展；有发展，军队的训练和文化才能跟上时代的道德规范。我们绝不能把新生看得一钱不值，他们是新一代精英中的精英。我们对他们严格训练，要求他们挑战自我，同时我们应该而且必须尊重他们，赋予他们尊严——从第一天训练开始。这样培养出来的领导者才能成为真正优秀的领导者。

认识责任

西点意味着一生的使命、责任的开始。从宏观上说，责任是一种交

易——一流的教育换来一名军官保家卫国的神圣职责。从微观上说，责任包括从易到难一系列任务。其中的一项简单任务就是担任报时员。出行列队前，每个区会派出一名学生，站在楼梯口，向全连大声宣布："先生们，还有 5 分钟集合阅兵，各班穿好各班的制服，套上雨衣……还有 4 分钟……还有 3 分钟……"报时员的工作赋予他们一种责任。有时，新生在走廊里大声背诵看似毫无意义的东西时，他们会想，为什么我要做这些？这就是一种责任，一种使命。

从一开始，学生们在西点的经历就被赋予了责任，不是一般的个人责任——擦枪或整理内务什么的——而是更宏伟远大的责任。西点有一份勤务簿，上面登记了每个学生的任务，这些任务对训练营和其他所有学生都有影响。随着训练不断深入，责任也不断增强。年龄较大的学生任务更加艰巨，这就意味着他们要付出更多，他们带领的学生也因此要付出更多。从收发邮件到点名（点名的目的是确保食物合理分配），任务各式各样。这一切琐碎的任务，食堂的、教室的、运动场的，大大小小都安排学生来完成。学生是不是百分百照做呢？当然不是。但是通过分离特定的任务并交由学生完成，学生逐渐形成**承担责任的自我意识**，并将这种责任感体现在实际的任务中。这不仅重要，而且有决定性意义。因为 4 年之后，这些学生就要进入部队，成为领导者。

为服务集体而领导

野兽训练营的生活结束后，课堂训练就开始了，延续同样的方法。学生们继续承担任务，包括学生军训队各种日常起居的事务，如课程时间安排、体育锻炼、运动队活动等，为自己，也为所有人服务。一年级结束以后，再微不足道的职责，学生们也学会了正确对待，不仅如此，他们还变得十分有教养。他们懂得自己是集体的一部分。雄心壮志固然好，通过追求个人回报成为成功领导者的也不乏其人，但我始终相信，

领导力远不止是一种回报，西点培养领导力的理念也绝非以此为出发点。

通过长期的经历，我发现一条真理：最优秀的领导者会具有高度的集体意识，能够构造信任与友好的气氛。他们全心全意对待身边的人——家人、朋友、上级、下级和同事。我认为我们每个人心中都有帮助他人的愿望，这是一种可以精心雕琢的情感。西点的学生在一年级之后，会明白他们属于一个集体，集体的需要先于个人的需要。

★ ★ ★

在一定程度上，我们的社会已经破裂。年轻人的成长中没有集体意识，也缺乏相应的责任感。

西点的这种集体意识，可以通过一个小例子来说明。比如一个学生连在列队行进、接受检阅，只要其中任何一个人出现步调的不一致，他的头就会在整个队伍中不断起伏，打破一致的状态。这种突兀显然不符合训练规定，如果某个学生的步调出错，那就应当迅速纠正。如果离队伍比较近，你可以听到他们相互纠正步调的声音。这看似微不足道，但反映出一种齐心协力为集体的精神。**通过这些小事，学生们在人生的早期就树立了团队意识：我有责任做这件事并把它做好，否则就会伤害到整个团队。**

在一定程度上，我们的社会已经破裂。年轻人的成长中没有集体意识，也缺乏相应的责任感。我们的个人主义和不安分的精神不利于构建维持可持续发展的、健康的社会群体。我们生活在分散的“郊区型社会”，缺乏人与人之间的交流和接触。事实上，无论从表象还是内里来看，我们都在把自己与人隔绝，甚至是不辞辛苦地。我们欣赏自己的音乐，过着自己的生活，这令人不耻——不，甚至更严重，这是一种社会缺陷。没有强烈的集体意识，我们就会变得自私自利，这将威胁社会赖

以生存的根基。一名优秀的领导者应当能觉察到这种倾向，并不断用各种方法激励和培养下属的集体意识。**最优秀的领导者应致力于使下属明白：他们属于一个比自身更重要的集体，集体的利益高于个人的利益。**

无论是在军界、政界还是商界，道理都同样如此。使员工具有集体归属感十分重要。军队在这方面具有得天独厚的优势，因为一天的时间之内我们就可能集合很多次。如果你有机会访问西点，你会看到上千的甚至更多的学生在阅兵场上列队前进，着装一致，步伐整齐划一，你会感到每个学生都有一种集体归属感。命令他们持枪敬礼，所有人都会整齐一致地执行。阅兵行进时，没有人左看右看，除非他们得到命令这样做。这就是纪律。集体责任感使这成为职责的一部分。

假如阅兵行进中，学生得到命令“向右看!”，就表示他们要把头向右转，对阅兵军官行礼。假如有人在举枪敬礼时碰掉了帽子，他会停下来捡回帽子吗？不会！他会继续前进，克服改正错误的本能，因为改正错误在此时恰恰是不正确的。

我曾不止一次在阅兵时见过这种情形，掉落帽子的人典型的回应就是不予理睬，正如我刚刚描述的一样。他们继续前进，因为他们知道阅兵之后会有专门的人捡回帽子。更重要的是，他知道如果他停下来去捡帽子，整个队伍就会失去和谐，集体就会遭殃。这貌似小事一桩，实际上体现了领导力的基本要素。它关乎一个人的职责，即使出现意外，使得个人的安逸不再，也要全力完成使命。**无论军官还是士兵，都能训练有素，具备识别特定事件重要性的能力与智慧，并且清楚一旦自己失败或倒下，总会有人相助，甚至重新接手。从我的经历来看，这是美国军事领导者最伟大的特征之一。**

职责不一定是非分明

在进行集体和团队主题的同时，我有必要指出：职责作为一项法

则，也有灰色的一面。国有国法、家有家规，西点的学生也必须遵守特定的规则条例。在我担任军事长的3年中，曾见过多次行为不端违反规定的情况，结果必然导致惩罚。这个过程中，每个作用和每个反作用都有重要的意义。

作为军事长，我的职责就是强制实施纪律，包括开除违反特定规则的学生。这是我的职责，尽管每次我都会自问：这样做对吗？虽然眼一闭心一横告诉学生“你被开除了”也不难，但我认为这其中还包含更深远的意义。职责不是惯常的、机械的事，对于一名领导者来说，尤其不是。

我必须指出，西点开除学生的最终权力掌握在校长手中。因此，作为军事长，我必须能够解释并证明我给出的每一次纪律处分，包括开除，是正确的。这不是件容易的事，对任何人都不是，尤其是我们将严明的纪律视为西点的形象，并以此作为检验西点人的标准时。当规则被破坏时我们怎能仁慈，我们又怎能不一视同仁？在西点的荣誉准则（Honor Code）被违反时，处分尤其困难且备受争议。关于荣誉准则我将在下一章讲到。

我说这些，绝非指西点在纪律处分上总是从宽处理。放心，西点绝对没有。部队和军校的一个不同凡响之处在于：无论规则制定得多么严密，制度贯彻得多么到位，我们作为领导者都会根据经验和直觉做多方面的判断。

★ ★ ★

美国军队在战争中的成功可归结为领导者对突发事件的适应力。这种适应力，是优秀领导力的重要法则之一。

假如有偏向地、主观地评价一个人的过失，可能会出现时而肯定、

时而否定的判断。在我看来，简单、冷酷或狭隘地死守教条，不考虑减轻当事人罪责的情况，不用全方位的视角和高度的责任感来做决定，是一种玩忽职守的行为。美国军队在战争中的成功可归结为领导者对突发事件的适应力。这种适应力，在以后的章节会讲到，是优秀领导力的重要法则之一。

超越职责之外

毫无疑问，**在指挥系统中位处越高，职责的含义就越错综复杂**。我在格陵兰岛世纪营（世纪营是格陵兰岛独有的冰下城市——译者注）担任指挥时，我们住在极地冰帽的地下隧道里，但我们工作的基地营在冰帽的边缘地带，只能在地上用保温材料搭建营房。零下几十度的天气漫长而凶险，飓风和暴雪常常使得我们不得不紧急从地面的工作撤退。在基地营时，天气好才能出去工作。天气极度恶劣时，3 级风暴（不是 1 级或 2 级）像拳头一样砸在营房上，任何人不得外出。电台会广播天气情况，谁都清楚 3 级风暴是怎么回事，一小会儿就可能让你丧命，人人谈之色变。如果有经验，你就知道如何躲避，如何在 3 级风暴的条件下也能完成任务，即使是让 100 号士兵挤在摇摇欲坠的搭建棚里。

那时，公用设施建筑要安排一名士兵来看守，那里是供水供电和排水的中枢。这栋建筑离营房有几百码远（1 码约等于 0.914 米——译者注）。看守任务事关我们的生死，且全由一名士兵独立承担。他必须在狂风呼啸时独自待在那里，确保一切设施正常运行。甚至在风暴的数天内，看守者都必须忍受孤独，这的确是一项艰苦的工作。

我刚接手这项指挥任务不久，一次 3 级风暴中，我正在脑海中过着士兵们的名字，突然想到这位特殊的年轻士兵，还在“前哨”孤独地工作。我见过他，但毕竟我才来不久，对他们还不太熟悉。鉴于他任务的特殊性，我想让他知道他的努力是受到欣赏的。我想到一个办法，我

决定在风暴中去探望他，让他知道我们大家都在想着他——我最后就这样做了。

我知道其他的士兵一定会很吃惊，他们会说："哇！你听说了吗？头儿居然在风暴的时候去安迪那儿检查工作！"其实这不是我去那儿的原因，我去是由于直觉告诉我这是件正确的事。当我走进那个年轻人的小屋时，他十分惊讶。他说："长官，您能亲自来探望我的安危，这真让我感激。"此外，我可以保证，世纪营所有的士兵都知道，我这个"老兵"一直在关注着他们。

职责、荣誉、国家是西点的校训。没有金钱和利益，只有职责、荣誉、国家。完成一项使命或任务，这三点缺一不可。**完成任务就是把一件事做完。但是职责的含义远不止如此，在完成一件事之外还有更深的意义。那就是在应该做正确的事时，主动去做。**这是领导者要铭记在心的。我冒着风暴去探望那个士兵是不是正确呢？只有在我确保自己安全的前提下才是正确的。如果我一出门发现风暴强烈到会危及我的安全，我就不会去。为什么？因为我的基本职责是照管我的队伍，这就意味着我不能拿自己的生命去冒无谓的风险。不用别人说，我也很清楚这一点。不去冒无谓的险。

★ ★ ★

职责的含义远不止如此，在完成一件事之外还有更深的意义。那就是在应该做正确的事时，主动去做。这是领导者要铭记在心的。

那么，在那种情况下，我的职责是什么呢？是遵守规则，像我前面说的那样，不在3级风暴时出门吗？我认为职责的基本原则之一就是随时准备着跳出规则，以应对规则无法对付的情况。我们身边都有这样的

领导者，他们被规则所束缚，影响到工作效力。履行职责并非意味着盲从规则。事实上正好相反。正如罗伯特·李所说，职责是英语中最崇高的词汇。它是卓越的……对领导者来说，它是基石，是成功的基础——在应该做正确的事时，主动去做。

商界也是如此，在我刚进入频率电气时，第一次开董事会就得知这么一个消息：就在前一天，公司刚遭遇 FBI 的突击调查。董事会成员都颇为震惊，没人知道公司为什么成为打击对象，尽管大家都肯定公司没有非法行为。在这样一种情况下，如果我退出董事会，其他成员也能理解。我考虑了一下，尽管时间很短，还是足够我作出决定：

“我和大家认识也不是一天两天了，我了解你们，”我说，“你们邀请我加入公司的领导层，就表示你们认为我会有所作为。无论公司是好是坏，只要你们相信我能有些帮助，我都会对它负责。换句话说，这是我的职责。”为了让大家轻松一些，我又说：“不管怎样，既然要战斗，有个将军和你们在一起总不是坏事。”

因此我就留了下来，没有因为一切不可预测就退缩。我知道如果出现什么麻烦，我完全可以全身而退。但是我也知道，公司是有生存能力的，它开发的先进技术，曾对政府的关键项目起到重要作用。这种技术是其他公司无法实现的。由此我得出如下看法：公司起死回生，符合相当多的人的根本利益，他们现在遇到困难，我会倾囊相助。这是我的职责：在应该做正确的事时，主动去做。

总有让贤退位时

在结束本章关于领导力与职责的话题之前，我们捎带说一下，领导力是一个循环体，更准确地说，优秀领导力的根本就是要意识到，再优秀的领导者也有退位的一天。万物都要交替轮回，领导者也不例外。一名优秀的领导者还应懂得适时退位。尽管这对几乎所有的领导者来说都

不是件轻松的事，甚至可能是他们生平最大的困难之一，尤其对商界领导者来说更是如此。

在军队里，我们不会有这个顾虑。因为部队的任期是有限的，时限一到，即刻卸任。可以上调、平调或降职，但总会挪位。军队里没有做一辈子 CEO 这种概念。但是在商界，事情就困难得多。对大多数机构来说，即使是十分出色的机构，职位继任往往都麻烦重重。

商界的领导者也承认他们最大的挑战就是让位。原因很简单：任谁都无法心甘情愿离开那间办公室。CEO 的工作的确精彩而充满诱惑，更别提优厚的待遇。然而，为何如此之多的优秀领导者在该退位时都毫无意识呢？一个可悲的事实是，很多一度成功的企业在创始人退出以后迅速衰落，因为创始人难以为公司的将来制订有效的计划。曾经的心血就这样面临被泼进污水池的风险。

但是，一切可以不必如此。领导者有义务、有职责为公司的未来进行规划，关于这一点我们将在下一章讲到。**对于领导者来说，没有什么工作比培养和保护为他工作的人、跟随他的人更加重要了。同时，这也意味着要清楚如何放手、何时退出。**

荣　誉

道德是我们之所以为人的方式。

——艾伯特·史怀哲

荣誉是西点人的标志，它含义宽泛，如果能用一句话来概括，就是学生祷文中的这一句：宁做困难的正确抉择，不下轻易的错误决定。

道德与正义在后安然时代常被引用，通常用于对他人行为的评价，比如，“哪怕他有一点正义感和道德，也不会发生这种事。”我认同艾伯特·史怀哲说过的一句话：“道德是我们之所以为人的方式。”此话看似平常实则蕴涵无限哲理和智慧。事实上，领导者可能遇到的最大问题就是集体的不道德行为。

西点对荣誉准则的理解是，对违背荣誉的行为予以纵容同样是违反荣誉准则，绝不允许睁一只眼闭一只眼。可悲的是在现实社会中，遵守荣誉准则有时竟被理解为错误的行为，比如出卖朋友什么的。其实并非如此，一个正直的人不仅不会做不道德的事，而且会为了正义而直面不道德行为。举个简单的例子，一个人对另一个做出有违道德之事的人说：“杰克，你是我的朋友，我知道你做了一些错事。为了我们俩，向他们承认吧。如果你主动认错，他们会宽恕你的。我希望不是由我去说，那样的话，我压力将会很大，你的压力也会很大。”简单的几句话，

说明了一切，值得我们认真琢磨。西点的学生刚接触这些的时候，可能不理解其中的真正含义，他们会认为人际关系远比空洞的准则来得重要。在西点，荣誉准则体现在日常任务、军事训练和学业各个方面，最终将在现实世界中接受考验。

★ ★ ★

公司能否在合法范围内运作完全取决于在位领导者的道德观。简单地说，正直的行为无法通过立法来界定。

我曾不止一次地在研讨会和演讲中提过，不管制定多少法律，我们都无法阻止集体性质的不法行为。尽管这么说可能会触怒某些人，但确是事实无疑。我们可以追求完美，但既然还脱离不了纷繁复杂的现实，我们就应该准备好随时面对各种丑恶。即使在安然(Enron)、泰科(Tyco)和世界通讯(Worldcom)之前就存在更强效的法律，其他的违法行为仍会出现，因为真正导致丑闻的是道德准则的缺失。无论法律制定如何到位，总有空子可钻，所谓“兵来将挡，水来土掩”。

公司能否在合法范围内运作完全取决于在位领导者的道德观。简单地说，正直的行为无法通过立法来界定。如今商界有一个趋向，就是只看数字。谁能创造经济效益，谁就能获得提升和奖励。对于股东们来说，领导者为他们带来高额的利润当然是件好事。但是在道德的困境不可避免地出现时，没有人关注领导者会如何解决这些困境，灾难往往就在那时降临。问题出现并需要掩盖时，正直的领导者会这样说：“果真如此，我拒绝参与。”

荣誉：既要传授，也要领悟

我们来瞧瞧西点是如何对待荣誉准则的。**西点要求学生在任何时**

候，都必须做出正确的抉择，哪怕再困难也好，都必须坚守此信条。如此看来，这条法则很管用。然而奥利弗·温德尔·霍姆斯（Oliver Wendell Holmes，美国著名大法官——译者注）说得好："所有法则都一钱不值——这条也是！"这么说吧，如果你认为有人违反了道德准则，你会怎么做？在西点，学生必须严格遵守道德准则，"不得说谎、作弊或偷窃，也不得纵容他人这样做"。正如前面提到的，其中的特殊之处，也是最难做到的一点，就是"不得纵容"。荣誉准则也由此才能明确界定什么是正直的行为。

一个不争的事实是，荣誉准则像其他所有行为准则一样，必须通过传授和学习所有细微之处才能充分有效地运用到实践中。期待每个初到西点的年轻人都能很快领会这一准则并在各方面做到遵守，这显然不切实际。新生的行为和思想体系与高年级学生肯定不同。因此西点在贯彻荣誉准则时——也就是使纪律生效时——必须依靠特定的评判，这种评判要考虑到学生年龄和经验的差异因素，具体体现在荣誉准则的实施和贯彻中。

我担任军事长时，有一项工作就是教学生（包括军官）明白并接受这样一个道理，那就是在检举违反道德准则的行为时，推断和评判的过程不可忽视。这点和我在第一章提到的对待规章条例的方式是一个道理。一般来说，人们对荣誉准则的理解是：违反准则就要被开除。我们这里不能认同这种想法。

在只有校长才有开除权的前提下，如果有学生触犯准则，可以去军队服役一年或一年以上。之后表现良好的话，还可以重返学校——我们已经发展到这一阶段。

之所以用发展这个词也是经过我的深思熟虑，因为我相信这一政策是正确的——即便是在某些特定或非常的情况。我绝没有要暗示，脑海中也绝没有出现过一刻这样的想法，即这种政策有损西点的荣誉观，从来没有。反观之，如果将每种个体行为都归为一种模式，而不理会具体

事实，那么即使在课堂上学得再多，才能也会丧失殆尽。

要贯彻履行类似的政策需要很强的领导力，但是从长远来看，在这种政策下成长起来的年轻人，会成为更优秀的领导者。打个比方，太粗的画笔无法画出精细的线条。

耐心细致不可缺少，而且如果运用得当，获得的回报会远远大于付出和风险。

★ ★ ★

如果将每种个体行为都归为一种模式，而不理会具体事实，那么即使在课堂上学得再多，才能也会丧失殆尽。

举个例子，假如有这样一名新生，在高中时，周围同学都不上进，个个不务正业，考试作弊成风；或者他在贫困地区长大，比如落后的乡村或犯罪猖獗的旧城区。

关键问题是：在他的人生塑造阶段，在他身处的环境中，大人们对他的言行举止是好是坏并不关心，完全放任自流。他身边充斥着毒品、犯罪和贫困等。而这些不正是今天美国很多地区的高中生的真实写照吗？从这类年轻人中培养领导者时，事先了解这些十分重要。

因为，尽管他们的生活波折起伏，但仍然有很多人克服重重困难，一路艰辛来到西点。他们必然具备某种内在的力量，而这种力量值得我们支持与培养。他们通往西点的路比那些家庭富裕、先天环境优越的孩子要崎岖得多。

因此我们必须记住，能来到西点的没有一个是草包。尽管那些历经艰难才来到这里的学生可能有更大的动力和抱负，但要在这种比以往更加严酷的环境下取得成功，他们仍缺乏某些技能。简单说，有些是他们

不能立刻学会的，包括荣誉准则的某些基本要领。

我知道有些人会认为荣誉是个黑白分明的概念。但是从我长期的经历来看，荣誉和职责一样，都具有多面性。就在我出任军事长之前不久，有个学生在毕业前几天受到批评，等待处分。原因是他之前在训练场捡到一份授权书并以此享受了本不该属于他的特权。尽管他既没有偷也没有通过其他方式获得这份授权书，只是碰巧捡到而已。正直的做法——困难的正确抉择——应该是交给上级以便物归原主。遗憾的是，这个学生选择利用这份授权书为自己谋求好处，而这些好处本不该属于他。

★ ★ ★

我知道有些人会认为荣誉是个黑白分明的概念。但是从我长期的经历来看，荣誉和职责一样，都具有多面性。

他的这种欺诈行为不可避免地被揭发，并被指责违反了荣誉准则。那么他是否应该被开除呢？显然他的是非观——关于什么是正直的事——并不健全，这就够令人失望的。雪上加霜的是，他还是个高年级学生，对荣誉观应该有更明确的认识才对。西点对此也左右为难，已经耗费了4年时间来培养他，却在毕业的关头把他开除，只是因为他通过某种方式谋求了本不属于自己的利益，这是明智的做法吗？

是的。

尽管从表面上看，这个学生的违规行为不足为道，但如果考虑到其他因素（主要包括年龄、经历、对校规的熟知程度以及西点对他的期望值），你会发现他的违规行为应该被更严肃地对待。西点的学生应该深知是非的区别，并能相应地做出正确的抉择。如果他的记录一直优秀

呢？能成为减轻处分的理由吗？如果这样想就错了。作为高年级学生，拥有优秀的记录会被立为模范，但一旦犯错也将面临比新生严厉得多的惩罚。如果你是新生，你会被视做一个未完成的作品，出错在所难免；但如果你是高年级学生，经过长时间训练，你理应做得更好，否则就要承受相应的后果。学生到了一定阶段，仍然会做出这种可悲的行为和判断，实在是难以想象。

很复杂，不是吗？幸运且明智的是，西点（经过陆军高层的一致同意）制定的纪律法令中规定只有校长才有开除权。这一规定并不会降低纪律的标准，相反，这会更加公正合理地维护纪律标准，有时还带有一些同情的关怀（关于同情心，领导力的另一法则，我将在下面的章节讲到）。

前些年我读过一本很不错的书《说谎：在公领域与私领域中的道德抉择》（*Lying: Moral Choice in Public and Private*），作者是西塞拉·博克（Sissela Bok），前哈佛大学校长德里克·博克（Derek Bok）的夫人。这本书就说谎进行了深入而有见地的论述，在西点说谎可是对荣誉准则的本质触犯。作者一针见血地指出，在某些情况下，说谎不是通常认为的不道德行为，事实上，它有时合乎情理、充满了人情味。比如白色谎言，说谎者往往不是出于一己私利，而是为了顾及他人的感受。

举个例子，你接到一个朋友的电话，得知他和妻子刚刚买了一只称心如意的狗。他不厌其烦地向你描述他的狗，但你对这个品种的狗毫无兴趣，你只是静静地听，当朋友问你的看法时，你会说他们的狗很棒，你为他们找到这样的狗而高兴。

事实是，你不喜欢这类狗，但还是没有说不喜欢。这不能算绝对的真实，对吧。这只是一个无害的白色谎言，无足轻重的善意的谎言，但终究还是谎言。

这算违反荣誉准则吗？还是一种体贴入微的行为？如果你告诉朋友“其实我对那种狗一点也不感冒”，他会是什么感受？

★ ★ ★

本书讨论的法则是一套有效的指导方针，可以帮助领导者们得出正确的结论。但这些答案不总是那么容易查明，尤其是当你发现“正确的”答案不止一个时。

白色谎言游离在我们称之为正直行为这一领域的边界，这一领域的内容就是宁做困难的正确抉择，不下轻易的错误决定。对我们很多人来说，白色谎言算是困难的抉择，但是否算是正确的抉择呢——尤其是为了避免伤害他人感情时。在我看来，合理情况下的白色谎言能够折射出正直的行为。这也是另一种检验领导力的方法——能否掌握好平衡、是否明白力量绝非死板僵化的东西。随着我年龄的增长和阅历的增加，我越来越认识到，对每件事、每个人都应当努力从个体的角度去考察。本书讨论的法则是一套有效的指导方针，可以帮助领导者们得出正确的结论。但这些答案不总是那么容易查明，尤其是当你发现“正确的”答案不止一个时。

贯彻荣誉准则

我们来看一看西点是如何贯彻荣誉准则的。违反荣誉准则的学生会接受学生评审团的裁决。评审团首先要向学生荣誉委员会答辩，委员会审核之后向军事长建议惩罚方案，军事长再向校长建议不同级别的惩罚方案。在任何审判中，校长或军事长的裁决都不会比委员会建议的更严厉，但可以放缓或调和。也就是说，除非是开除，军事长都可以选择给被处罚者第二次机会，比如去军队服役一段时间再回来。校长可以直接认可委员会建议的裁决。

虽然选择给第二次机会的情况不多，但那毕竟是一种选择。我认为这种更大的视野是有益的——我不愿意称之为弹性，因为弹性有消极的含义，暗示着道德也是可以伸缩的。当领导者在面临艰难的抉择时，能力和智慧固然需要，但是直觉也会用得上。我高中时有一位老师，一位年长的南方绅士，热爱吟诵诗歌。他常常站在班级前面，流利地朗诵诗歌，然后他会放下书本，微笑着问我们："小伙子们，你们是如何知道这首诗的呢?"

作为回答，我们面面相觑。

"小伙子们，"他说，"你们就是刚刚知道的。"

同理，你是如何知道一件事道德的还是不道德的呢？就像我的老师说的，你就是刚刚知道的。你不是生来就知道的，也不是进入西点就知道的，而且你总会意识到上级也不可能洞悉一切。理解的深入必须经受时间的洗礼。

史怀哲说得对：道德是我们之所以为人的方式。这意味着有时候，尽管规章制度里清楚地写着某种违规行为应被开除，你也不能抛弃这个违规者。这是领导者必须做到的一点。既然你是那个要做出艰难抉择的人、要改变他人一生命运的人，那么你就要在内心深处确定这种违规是否违背了正直，以至于不可容忍。

荣誉：在西点与在企业

有时残酷的现实会严重影响决策过程，甚至使复杂的决策过程变得更加复杂。1951 年我考入西点时，一场出名的，或者说声名狼藉的作弊风波在西点刚刚告一段落。那年春天，西点安排了专门的军官委员会调查此事，大多数被指控作弊的都是橄榄球队成员。委员会知道有几个 1951 届的学生在这件事上也不清白，然而毕业典礼仍如期举行，毕业班全部顺利毕业。相反的是，涉及此事的低年级学生却遭到了处罚。虽

然违规的人数只是一小部分，但更多双眼睛在一定程度上关注着这件事。最终，11 人被认定作弊，另外 79 人被认定知情不报，90 人全部被开除。但是，1951 届的学生却无一例外全部顺利毕业。为什么？现在我们可以有幸用历史的眼光看待这个问题。当时的委员会正面临一系列艰难的抉择，包括要考虑严峻的形势。朝鲜战争正处于升级阶段，战场上急需指挥官，而这些毕业生可随时派往第一线。事实上，之后很多指挥官都是刚刚迈出校门，还未接受正规的训练就奔赴前线，有些人战死沙场。而那些被开除的学生也大多应征入伍，常常表现不凡，有些人也在战斗中牺牲。

那么，如果用最开阔的视野来看待这场风波，究竟是谁违背了荣誉的概念呢？是作弊的学生？还是委员会的成员，他们难道不是对违规行为视而不见吗？我认为这个问题要分两面看。纵观历史，这类问题不胜枚举，都没有明显的正误界限。显然，你如果说谎，而且是蓄意的以求达到个人目的的，肯定违反了荣誉准则。这没错，而且毋庸置疑。你是实实在在地命中了道德审判的靶心，而非难以界定正误的边缘位置。

我绝非暗示荣誉在某种程度上已经失去了意义，至少在西点没有，在军队里也没有，但在商界，就不好说了。商界的领导者们在赚钱方面都有一手，这点很重要，因为说到底，商界的关键任务——委托管理——就是利用现有资源获取利润。公司的目标蓝图可能会内容各异，但必定都包括产量或服务等的计划以求未来更上一层楼。当然，不是只有钱才生钱。私营企业，从理论上来讲，可以先服务大众，从中获得回报，然后赢利，最后再回馈大众。但坦白地说，驾驭企业者与正直的人，二者之间不一定是画等号的。并且十分遗憾的是，与部队不同，我们往往对商界领导者的道德状况知之甚少，因为我们根本不关心如何全面看待一个人。我们只盯住他的一面，那就是他会不会赚钱，他有没有远见卓识带领企业赚钱？但是我们只消看看几个不道德的典型，如安然、泰科和世界通讯，我们就该发现这种逻辑是有缺陷的。经验证明，

企业领袖人物在获得滚滚的财源之后，终会变得无所畏惧，仿佛是非公正对他们已不再重要。

我认为，这种情况在军队里并不常见，或许有过，但不常见，因为军队里不存在营利的概念。在军队里，收入大多符合企业一般标准，法律对此都有明确的规定，社会上也都清楚。重要的是，军队的宗旨就是保家卫国、效忠人民。因此，很多时间都被用来训练、培养未来的接班人。

而商界则恰恰相反——栽培那家伙来取代我吗？我这么说绝没有贬低各位商界领导者的意思。的确他们中有很多人十分出色，符合高标准的要求，但这个标准往往不包括我们所说的荣誉这部分。对此我也无计可施，但这确实是个耻辱。

道德与商业

因此，企业的问题就是没有对正直付出尊重和回报。当然也有空头支票，像我们的道德培训计划，大多数员工、尤其是管理层，都要参与，学习尊重荣誉和正直，当然他们也确实学会了。但有趣的是，你越灌输，他们越厌倦，培训成了一种煎熬。好嘛，这星期又要道德培训，这回别再睡着了。一旦程式化，反而没有什么重要性可言，最终只是走个过场，在幕后等待营利这个主角的真正登台。

这样是绝对不行的。**荣誉和正直一旦被冷落，就不可能发挥出应有的力量，它们必须时刻伴随我们左右。这种行为价值观必须由上而下植入每个人的心中。**当然，为了确保这一点，首先必须保证上面的职位是由合适的人所担任。因此**在选拔领导者时，不应只考虑智慧、抱负或经营手段这些因素，正直也是一项必要条件。**尽管正直与道德无法轻易衡量，但如果它们成为选拔领导者的条件，至少也算入了正道。

如果选拔过程完全忽略正直的因素，只关心谁会赚钱，严重的道德

问题就已经初现端倪了。为什么？因为这会鼓励歪门邪道。奖金和晋升要看表现，具体表现又要看收入、利润和股价等。而人的本性是倾向于向行为标准的外围移动的，尤其是花花绿绿的钞票在招手时。

有些人可能会认为这就是游戏规则。橄榄球有橄榄球的规则，足球有足球的规则，商业也有商业的规则。但是站在为人的立场上来说，你扪心自问，是否真的喜欢这种游戏规则？从我的角度来说，**如果我觉察到任何下属员工有不正直的行为，比如弄虚作假、偷窃盗取，我绝不能容忍，就是这样。听起来可能有些残酷，但除此之外别无他法来有效领导，无论是在商界还是部队。**

★ ★ ★

如果选拔过程完全忽略正直的因素，只关心谁会赚钱，严重的道德问题就已经初现端倪了。为什么？因为这会鼓励歪门邪道。

有时一想到正直的行为已经落伍，我就感到难受。是的，我的个人背景比较特殊，我是一名军人，一名沙场老兵，但我对现实世界并不陌生。亨利·斯廷森（Henry Stimson），第二次世界大战时期的美国陆军部长，说过一句话，其崇高的意蕴令人回味悠长。战争刚开始时，很多人都在议论盟军如何获得敌方情报。斯廷森公开宣称他对这种间谍行为的反对，他表示他对窃取日本或德国的情报毫无兴趣。用他的话来说，就是“绅士不会拆别人的信”。这种正人君子的行为在今天已经显得古板陈旧。自从20世纪中叶开始，无论军队还是商业，发展都日新月异，这毫无疑问。斯廷森为人正直，我一直欣赏他对规则的坚持，但这些规则，尤其对国防来说，在今天早已消失。

商业和军队一样，包含一项合法内容，就是搜寻他人隐私。这本身就会对我们的是非观产生冲击——我们可以走多远？有没有界限？其

实，崇尚道德观的领导者也十分清楚，争名夺利的商业方式也不会导致满盘皆输。假如商界也有一套独特的、与军队不同的运行体系，但正直机制仍然在起作用，那就再好不过了。正直的行为将得到推崇，不正直的行为将承担后果。

这里有个小故事（部分真实细节已作调整），正是与此有关的。故事的主人公是一家大型公司的高管人员，公司与美国政府有过数次营利性质的合作，政府派专人跟踪调查公司的工作进展情况是司空见惯的事。

就在其中一次跟踪调查之后，调查官员无意中落下一个包，包里有政府的机密文件。这个包先是传到一个基层管理者手中，显然他不太弄得懂文件的内容。负责的高管发现此事后，并没有立即采取必要的措施来加以惩戒。为什么？原因很难说，不过这位高管显然知道这份文件会使公司不当得利。最终，事情被曝光，政府不仅取消了与这家公司当前的合作，还取消了它在未来的一切投标机会。而这位高管也被撤职，从此职业生涯一落千丈，要知道他曾经大有希望继续升迁。

★ ★ ★

崇尚道德观的领导者也十分清楚，争名夺利的商业方式也不会导致满盘皆输。

这个活生生的例子，恰到好处地体现了西点的道德准则对包庇纵容的理解。它也体现了美国政府对商业机构的严格要求：这是政府的标准，而你为政府工作。即使你是私营企业，我们也同样以此要求。我认为这个事件对商界领导者不失为一次有价值的教育。竞争固然重要，它在资本社会中是健康的更是必需的。但是**规则也绝不能无视，背弃了规则，就葬送了自己。**

我确信，**西点在我心中植入的荣誉观，对我成长为更优秀的人，和**

更高效的有道德的领导者，都功不可没。我并非说在西点所学的一切都能和商界实践直接挂上钩，但是在我进入商界时，这种荣誉模式已经成为我性格中的一部分。如果缺少这种模式，我很可能会把握不住道德的界限。

就这样，我养成了健全的荣誉观，并且我尽全力将这种观念应用到我工作的环境中。在发表和众人相左的观点时，或者批评有不道德行为的人时，我从来没有丝毫的勉强——作为一名军官所养成的信心使得我善于质疑周围的行为。但我不会说，“你错了!”相反，我会说，“告诉我，你为什么觉得这个方法是正确的?”这样一来，双方可以互相学习，同时也获得了最有建设性的解决问题和交流思想的方法。

有人认为商界存在各种高成本风险，因此常常为了达到更高的目的，不惜牺牲道德。但是作为一个在军队和商界都颇有经历的人，我可以肯定地说这种想法是错的。诚然，商界的底线思维如此深入人心，人们对待违规行为往往都是睁一只眼闭一只眼，这使得商界，无论是从道德上还是伦理上看，都成了一个十分晦暗的世界。

★ ★ ★

员工应当充分投入到公司中——无论是什么级别的员工。他们关注的不应仅是薪水和退休金；他们还应关注他人，甚至是公司的形象。在军队里，这是我们工作的一部分：培养团队精神。

一般来说，最擅长为公司营利的人也是公司最重要的，获回报最高的人。但是在军队里不存在这个概念，做好分内的工作就会得到提升，大家拿的报酬也都均等。动力就是完成任务后得到的认可，或者更大责任的承担，这些都促使个人全力对待工作。最重要的是，在军队里，我

们同吃同住，这不仅使我们有共同的使命感，也培养了我们的团队意识。

如果领导者可以将军队的这种气氛带到公司中，我相信他必将获得更大的成功机会，尽管我也承认这不是件容易的事。想办个圣诞晚会什么的就达到此目的，更是没有可能。员工应当充分投入到公司中——无论是什么级别的员工。他们关注的不应仅是薪水和退休金；他们还应关注他人，甚至是公司的形象。在军队里，这是我们工作的一部分：培养团队精神。在公司里，员工之间往往竞争激烈，因为胜出者才能获得金钱和职位上的回报。我没有反对竞争的意思，我只是认为，**领导者应该意识到竞争对团队可能造成的分裂。**

言归现实，不管你是部队的指挥官，还是营利或非营利机构的领导者，总有一天你会面临两难的抉择：牺牲原则而妥协还是承担可能很严重的后果。你会怎么做？做困难的正确抉择，还是下轻易的错误决定？从根本上看，这才是真正体现领导力法则的时候，也是真正检验你是否称得上正直的时候。

信　仰

如果你是负责人，木工活让木匠师傅去做……别忘了耶稣也曾是位木匠。

——约瑟夫·P·富兰克林

信仰是个很有意思的词。近年来这个词受到了相当多的关注，有些人认为信仰会直接演变为宗教里对神的崇拜。就个人而言，我喜欢这个词和这个概念，并且当我听到这个词在很多语境中——无论是否关乎宗教——被提起的时候，都会感到宽慰。当我有了自己的信仰以后，我就成了一个宽容的、能够求同存异的人。**我认为信仰是当今优秀的领导者所必须具备的。**对于我们人类来说，信仰某些东西或者某种伟大的力量是很自然的事情。每当我求助于上帝的时候，我会为我所拥有的一切而心存感激。

我认为信仰是领导力很重要的组成部分，事实上我们所做的一切都是基于信仰。想想看：为了使生命有意义、有目的（这不正是很多领导者奋斗的目标吗?），你必须清楚你不是宇宙的中心。你的内心深处必须有一个声音说："我的使命是来解决问题，所以我必须努力工作，这是基本要求。不过，我只是一个'蓝图'的一部分，而不是全部。我无法控制这个蓝图，但我的信仰会通过我的工作注入到蓝图中去。如果我

做得好，便会有好的结果。”

对国家和使命的信仰

对于西点的学生来说，信仰很快便成为一种生活方式。西点的座右铭是职责、荣誉、国家。在军队生涯中，我们将此座右铭转化为实际行动，因为我们的根本目标就是掌握各种本领，以此效忠祖国。我们投身行伍是因为我们拥护西点所倡导的理念，坚定地相信我们的国家会做正确的事情。这并非出于盲从——事实正好相反，来到西点的都是一代人中出类拔萃的。他们天生具有强烈的是非观。他们能够不断树立自由的信念，并内化为自己的信仰，以此效忠祖国，而自由正是美国的立国之本。

如果你是一个刚从西点毕业的年轻军官，来到了某个战场，你是否能做好指挥官，保全下属的生命，取决于你对使命的信仰。你来此是富有意义的，冒着危险努力战斗也是为了一个更高的目标，这就是信仰，领导者懂得将信仰内化于自己的心中，并以此激励下属，为他们树立榜样。

有了信仰，你能够对着镜中的自己自信而肯定地说：“我相信头儿所说的，并且我的所作所为，其出发点都是正当有益的。”在千头万绪的政治斗争的风暴中，领导者往往不能为其中的原因做出清楚的解释，这就需要领导者使下属了解自己的信仰，以保证从上到下，每个人都清楚自己对使命的信仰。

对领导者的信仰

信仰很难定义。本杰明·富兰克林的信仰是人类应为同胞谋福利，若能如此，他在上帝的眼中便是个好人；另一些有更高追求的人，则质

疑这样的信仰。由此可见，信仰不是三言两语就能说清楚的。然而，**尽管信仰是无形的，它却是领导力不可缺少的一部分**。很多时候人们处境艰难——他们束手无策，需要有人给予帮助和指引，需要依赖。这时候**领导者应将自己的信仰传输给他们**，并鼓励他们："伙计们，我们会渡过难关的。只要我们坚定信念，我们就一定能完成任务，重振雄风。"

当然，有时你必须向下属作详细的解释以便使他们信服。冲他们喊叫，甚至编故事欺骗他们都不可取，他们个个都不含糊，值得领导者认真对待。其实，他们并非总需要详尽的解释，只要领导者对下属的工作有信心，下属就会对他们的使命充满信心，这也是为什么我们说信仰是领导力的特性之一。想想看，如果你觉得你的头儿对其所做的事没有任何信仰，或者你在为这个人是否值得信赖而烦恼不已，那么毫无疑问，这些都会影响到你的表现。你连他追求什么都弄不清楚，还如何追随他？

信仰是个敏感的词，对一些人来说，甚至是有煽动性的。它会让人联想到道德和宗教。很多时候它会导向一些离间你我的术语——你是基督徒、穆斯林还是犹太教徒？——其实信仰本该是一个让人类走到一起的词。当我说到信仰，尤其是有关领导力概念的时候，我指的完全不是道德宗教之类，而是作为下属能够感受到的东西，下属应该对其所做的充满信仰。

问题因而就出现了：如何激发这种信仰？同样，答案不止一个。可能是由于使命，可能是由于国家，也可能是由于上级。但不管怎样，**任何一个走向成功和繁荣的组织，一定是有信仰的。信仰可以非常简单，**"中尉说餐车会在我们开拔之前补给，他命我守在这里，我就守在这里。"

他就一直守在那里，直到餐车来，这之后他更加信任他的指挥官。这就是信仰，信仰就是这样被建立和培养起来的。

下属必须能感觉到这种信仰，并把它转化成一种个人价值。各位请放心，这绝非唯命是从。信仰包含行动，信仰能够鼓舞人们行动。并且

以我的经验来看，信仰还包含了道德的成分。简单地说，**当领导者统领了一个组织的信仰时，这个组织就有了一个道德罗盘；如果一个组织不具备这种信仰基础，注定会走向失败。**这里面涉及一个基本的信任问题，即下属得信任其领导者。若缺乏这种信任，领导者会遭遇难以逾越的障碍。

领导者又如何证明自己值得信赖呢？当然，丰富的经验必不可少。年轻领导者总会受到很多怀疑，因此有一个良好的背景就会很有帮助，比如说出身类似西点的地方。话说回来，**在西点，我们最重要的工作就是培养学生获取信任和尊重的能力。日复一日，我们一直致力于此项工作。**

西点200年的悠久历史，也为此工作奠定了基础。军队上司们对西点毕业生的反馈一直非常好，他们对这些在军队各阶层都担任着重要职务的西点人给予了高度的评价。

所以，士兵们对这些毕业于西点的年轻指挥官都抱有很高的期望。尽管这些指挥官很年轻，经验也不一定丰富，但他们在人们心目中的地位举足轻重。当这些年轻的中尉发号施令时，他们心中是有数的，对此他们的下属确信无疑（西点军校的学生在毕业时会被授予中尉军衔——译者注）。

在领导者和下属之间有一种信仰，这种信仰不是盲目服从，正相反，它是经过深思熟虑的。我们知道头儿的来历，也仔细观察过他，由此才能决定他是否值得我们尊敬。

我们对他有信仰。

领导者也会有迷茫的时候，此时团队的道德罗盘就会起到举足轻重的作用。作为一名领导者，你迟早会有手足无措的时候，这时该依赖什么呢？你的信仰。依赖你对自己的信仰和对团队的信仰。此外，你还应当将这种信仰传递给你的下属。因此，**在你的指挥下，将信仰传递给下属，这就是领导力最具挑战的部分。**

对上帝的信仰

出于对我们讨论内容的考虑，我这里想借用一下西点的校训并把“国家”一词改为“信仰”。就士兵来说，信仰和国家是一体的，保卫国家是士兵的责任；但是就领导力来说时，信仰就是纯粹的信仰。其实，有很多人认为，士兵们在冲锋陷阵时，倒也没有太多保家卫国之类的想法，而往往是更简单的，更多体现人性的想法，比如保护周围的兄弟们。他们想的是：我在和兄弟们共生死。在我看来，这就是信仰最基本的解释。

在漫长的工作历程中，总有些事情是难以解释的，这时候信仰的作用就不可小觑。我下面要讲述的一段个人经历就是无法解释的。那还是我在突击兵学校的训练快结束的时候，我在北佐治亚州的山里待过一段时间。那是个冬天，寒风凛冽，冰天雪地，雨也一直下个不停。

有天晚上我们出去巡逻，像往常一样，我是两名尖兵之一（所谓尖就是指你位于“长矛的尖点”，即你是走在最前面的人，后面的巡逻队员都沿着你的脚印前进）。我们采用的是双人同行制，尖兵通常善用指南针，能够带领队伍在黑夜或恶劣的天气中行进。当时已经是午夜过后很久了，我们正沿着一个陡峭山坡之上的狭窄小径前行，做战场上的渗透演习，对抗一支来自本宁堡（Fort Benning）的步兵小分队。他们扮演“入侵者”，而我们的任务是绕到他们的防线背后，摧毁战略目标——一条河上的大坝。当我们沿着小径前行时，我看见前方有敌人活动的迹象。我知道如果我们继续前进，就会被他们发现。因此我返回并给所有队员传递了一个信号：隐蔽到路边！然后我纵身一跳，这一跳后来证明是极其不明智的——当时周围那么黑。我这一下竟跳离了原先的小径，落入了深渊。我至今还记得那种脚下划过空气、身体有如自由落体的石头一样的感觉。我在空气中打转的时候抓着步枪，活像一个车

轮……然后我就着陆了。当然，也说不上是着陆，而是撞在了什么东西上然后沿着一个满是岩石的斜坡滑行，足有30多英尺。然后我突然就站起来了，两脚着地，握着我的步枪。

★ ★ ★

士兵们在冲锋陷阵时，倒也没有太多保家卫国之类的想法，而往往是更简单的，更多体现人性的想法，比如保护周围的兄弟们。他们想的是：我在和兄弟们共生死。

我不仅没受伤，更是连一丝疼痛都没有。没有骨折，没有韧带拉伤，甚至连擦伤都没有。这是怎么了？我个人相信——唯一的解释是——上帝出手了。他伸手保护，我才没有受伤。是岩石变成了橡胶，空气变成了水，因此我才没那么快速坠落，是这样吗？显然不是。可是一定发生了什么，我还记得我站在那里待了一会儿，转过身，握着我的步枪，寻找其他的巡逻队员，发现他们已经爬下陡坡相对平缓的一面，然后我们又会合了。没人议论这件事，因为太黑了根本看不见。我对此也没提只字。可我心中总也忍不住对我为何能活下来感到奇怪。其中必有原因，而不是纯粹的狗屎运。上帝对我另有安排。

从那以后我一直相信，真的有上帝在照料我们所有人。这是我信仰的一部分。当一些人或事无法轻易解释的时候，相信上帝就是一种信仰。这很重要。这里就说到了人的性格——一个人有了信仰，就具备了超越自身的眼光，他清楚自己是某种宏大的东西的一部分，这种东西是他不能精确描述、不能完全理解的。

西点历史上有段时间强制学生履行宗教仪式。不过，在我担任军事长之前，这种习惯已经逐渐废止。那是20世纪70年代，国家正经历着巨大的混乱和代际冲突，其副产品就是极端个人主义以及对任何形式的

官僚机构的怀疑，包括宗教机构。这股风潮也影响到了军队，至少强迫人们履行宗教仪式被认为是不合适的。西点里的牧师——新教的、犹太教的、天主教的——都是我的密友。我当时问他们怎样看待学生们不再被强制要求进入教堂。我很忧心，想听到他们的忠告。他们的反应给人启迪：迪克·坎普，我们新教学员的牧师，代表他们讲话。“作为一个新教徒，”他平静地说，“我赞成这种做法。”

我惊讶得几乎无话可说，只能问：“为什么?”

“因为，”他微笑着说，“我想如果人们被强迫来到这里听我布道，他们便不能获益多少。如果他们来这里是出于自愿，那就好得多。”

是的，我不得不认同他平和的逻辑。同时，无论那时还是现在，我还是忍不住要说宗教信仰是一个领导者必不可少的。信仰是社会的一部分，它关乎责任。星期天的早晨我要早起去教堂，在教堂里听到的那些故事很重要——那些关于信仰、领导力、爱和无私的故事。所以我确实相信宗教仪式对领导者来说是一种神圣的教育手段。由于迪克·坎普的指引，我也不赞成强制的宗教仪式。我们信仰自由，把自由的选择权交给个人当然是更好的选择。

★ ★ ★

一切领导力本质上都是信仰的实践。

有趣的是，今天的西点仍有相当数量的学生信奉宗教。很多人每天都去做礼拜。尽管学校里基督徒（其中主要是天主教徒）占了多数，但其他教派也有一席之地：摩门教、犹太教以及穆斯林教。之所以有这样的良好局面，是因为学生们都自觉地把不同信仰的人群组织起来、团结起来，同时支持他们追求自己的信仰——不论修行的方式是什么。这是他们的自觉选择，就如同他们当时反对强迫履行宗教仪式一样。我认为这对西点培养领导者发挥了重要的作用。在这里接受训练的年轻人，

自由地表达自己的信仰并与他人交流。我相信他们是美国一代人中最伟大的。

一切领导力本质上都是信仰的实践。当我在越战中担任营长的时候，在任期的最后几天，我得知我的下一任要推迟接班。按照军队的程序，可以在预计海外返回日返回（预计海外返回日〔DEROS〕是美国的军事术语，按照美国国防部的制度，海外服役的美军服役时间不会超过5年，到期即可返回国内——译者注），也就是说我可以走了。但是，当时部队正准备在柬埔寨展开军事行动，我意识到如果我按原计划离开，那我的营将面临数周群龙无首的局面。

当时我在军队服役已经有15年了，所以我本能地知道离开是错误的。一个营即将投入战斗，而营长却要回家了？门儿也没有。除非有命令让我回家，否则我就必须留下来。事实上，虽然我有这样一个机会——“时间到了，你可以走了”——我很清楚我的上司相信我会留下来。不仅如此，我自己也要留下来。

我们进入了柬埔寨，那时（1970年）柬埔寨是东南亚最危险的地方。我们是战斗工兵，这意味着我们也会执行步兵的任务。我们的首要任务是为步兵穿插攻击搭建桥梁。我得说按照工兵的定义来说有些滑稽，因为工兵成了跑在部队最前面开辟战场的人。在越战时，战斗工兵得要深入丛林，砍倒大树并迅速布置好着陆区，以便步兵可以乘直升飞机着陆。但在那种环境下，我们的工程技术很少用得上。我们首先是战斗人员，其次才是工程人员。

站在一群年轻的士兵面前说明这项任务真是不容易：“你们马上要登上直升飞机，降落在一片你们从未到过的区域——那里到处是敌人（我们很清楚这一点，因为已经有多架飞机被击落了）。你们一旦着陆，就立刻建造着陆区，好让大型直升机带着步兵降落。”

我很幸运我有一名指挥先头部队的军官，当我在西点担任教官的时候，他还是学员，因此我们结下了深厚的友谊。我相信我的使命，而他

相信我。我们可以一同与我们的部下交流我们的信仰。我们成功地完成了任务，没有一人死亡。虽然其中经历了诸多变数，也难免遭遇波折，但我们坚守信仰，是信仰让我们活着回来了。

伟大的领导力，伟大的信仰

我在西点的经历对我树立信仰起了至关重要的作用。一个刚刚踏进西点的新生仅仅是一块原材料，尽管他们拥有不一般的雄心和个性，那也仅仅是原材料而已。4 年之后，他们已经在充满激情的环境中接受完教育和训练，获取了领导力并掌握了我们训练领导力的方法，成长为有强烈领导意愿的军官。每一天，我们的学生都在培养这种能力，对着某件东西说，“是的，我相信它会起作用的。”或者对着自己的长官说，“我了解他，我相信他说的话，我会追随他。”培养这种能力的过程有时是突飞猛进的，更多时候则是润物细无声的。

西点的经验里有一条是，为鼓励年轻领导者的成长打下一个基础，以便让他们在未来面对不熟悉的环境时，能够用信仰支撑自己，其中包括对他们所在组织的信仰、对上级的信仰、对使命的信仰以及对自己能力的信仰——信仰周围一切能够支撑自己的。信仰能够激发无限的领导力，信仰让领导者知道自己并不孤单并从中获取力量。

有句话叫散兵坑里没有无神论者（即面对死亡的时候人们都需要找到某样东西支撑自己——译者注）。就某种程度而言，我觉得激励士兵们去投身战斗、勇往直前的信仰并不一定是和神灵有关的。想想看，战场上人人都会面临恐惧。不管指挥官还是士兵，可能指挥官面对的恐惧还要比别人更多一些，因为他们不仅要考虑自己的安危，更要为下属的生命负责。

在应付和控制恐惧方面，信仰起到了主要的作用——不，是最主要的作用。恐惧可以是毁灭性的。也许你身处未知环境，动辄深陷黑暗；

周围的寂静或响动都令人毛骨悚然；炮弹就在头顶呼啸而过；也许你在直升机上，真枪实弹的噼噼啪啪声充斥着机舱，你不知道能否找到着陆区。这时候是平日的训练让你做出决定，采取行动，而信仰则引导你的本能，以实施这些决定和行动。当你深陷战争的阴霾，是信仰成为你的支柱。

没有什么时候，比充斥着危险、混乱、重伤甚至阵亡的战场，更需要有注入信仰的领导力。领导者必须勇于做出决定，并且无论是怎样的决定，都必须被坚定不移地执行。领导者要有这样的信念：这就是我们接受的训练，这就是我们必须要做的。

当然，我们也不难发现，在战争进行到白热化的阶段，指挥官下的命令往往也会遭到下属的拒绝——“没门!”，因为有些经验丰富的下属会认为还有其他更好的办法。让下属适应领导者得花一段时间，尽管在战场上这时间要短得多，毕竟在那样的生死时刻，下属们更容易集中注意力。话说回来，领导者对这种情况应有所准备并学会适应，这是领导力的一部分，也不是容易掌握的，我们将在其他章节具体谈这个问题。

★ ★ ★

没有什么时候，比充斥着危险、混乱、重伤甚至阵亡的战场，更需要有注入信仰的领导力。

我们都知道，现实世界不会像电影中描绘的那样，只要指挥官振臂一呼：“冲啊!”所有人就立刻跳出战壕，这种瞬间激发斗志的情况可谓少之又少。

这种激发信仰的能力——能够用自己内在的火种点燃其他所有人——早在西点的训练阶段中就已深深植入。这就像运动队里富有威信的教练，只要他一声令下，哪怕前方是一堵墙，队员们也会一冲到底，

绝不会回头。这就是信仰。这不是因为队员们尊敬或爱他们的教练（不可否认这也可能是事实），才心甘情愿听命做一切事；这是因为教练能使队员们相信他们会战胜一切，即便是那些看似不可能克服的困难。

信仰是一种“两党连立”的观念。如果你想成为一名领导者，你必须得有信仰的对象。但是关于如何实践信仰却有自由和保守两派观点。在我看来，这不是最紧要的。我们所有人，不管觉得哪种完成任务的方法为最佳，都不影响我们对任务本身的信仰。

信仰是多层面的，作为领导者，你得认清这个道理。如果你命人执行任务，你必须清楚什么能激发他们的信仰。此外，人和人也有差异，尤其是进行那种危险和困难深不可测的任务时。人们在那种情况下怀疑自己的能力和行动的意义，也是自然而然的事。

领导者必须创造一种信仰的气氛，以使团队相信他们可以完成任务。听起来有些玄，但确实如此。世上无难事，只怕有心人。这种气氛需要团队成员首先了解其工作，然后才能对工作产生出信仰（尤其是遇到完全陌生的任务时，更需要认真准备、学习、实践）。有了这种气氛之后，你才可以对你的团队说，“我们要做的就是这个”。

优秀的领导者能够激发别人的信仰，不是因为他们有什么魔力或法术，而是他们有成功的经验和辉煌的记录来证明自身的实力。人人都想获得引导和激励，当他们发现领导者对他们的表现充满信心时，他们心甘情愿随时待命。为什么？原因就是他们的信仰已被领导者的信仰点燃。

如果你作为领导者，不相信使命，缺乏对使命的信仰，你注定会失败。现实生活不会像好莱坞大片那样——一个人在游行队伍前方高呼豪言壮语：“我们不一定能行，但我们他妈的一定要试一试！”然后引来万人欢呼。尽管我们时不时地会有这样那样的疑问：“我能行吗？我能搞得定吗？”但我们也必须要对我们的任务有根深蒂固的信仰。这种信仰通过前期准备才能养成，我把它叫做“学习式接受”。

如此一来，暗藏风险的任务也就是有风险而已，我要做的就是尽全力降低这种风险。我也知道，冲锋的号角一旦吹响，就不允许后退。我明白这一点，我绝不会逃避。我有信心我会全力以赴完成使命并保存下属的生命。从头到尾，信仰支撑着我，也支撑着付出努力的每个人。

★ ★ ★

常常令人惊叹的是，信仰会造成一种局面——如果你能跳出来从旁观者的角度来看，你会发现这种局面是彻头彻尾的荒谬。尽管如此，身处其中的人仍然表现出了超凡的勇气。

有人会问，领导者应不应该将他的疑虑和估计与下属共享呢？这个问题提得好，但很难回答。我说过，培养一种信仰的概念至关重要，但这绝不等于侮辱下属的智商。培养信心也是如此，我们在以后的章节会讲到。在战场上担任营长时，我从未跟下属专门谈过某项任务很可能会造成伤亡什么的。我的连长们可能会跟他们的战士交流这些，但我不会。他们清楚周遭的危险，但不能从我嘴里说出来。他们从我这儿听到的应该是保障，我该说的是："伙计们，我们都能活着回家。"

正像我前面提到过的，我们谁也不能真正无所畏惧，但战士们有一种无声的信仰——他们相信即使再坏的情况出现，也不会轮到他们头上。就算最坏的情况落到自己头上，兄弟们也会把自己送回祖国。这里我还要告诉你们，常常令人惊叹的是，信仰会造成一种局面——如果你能跳出来从旁观者的角度来看，你会发现这种局面是彻头彻尾的荒谬。尽管如此，身处其中的人仍然表现出了超凡的勇气。他们能如此表现，是因为他们的训练、他们的准备以及优秀领导力赋予他们的内在力量。

他们能如此表现，是因为他们有信仰。

勇　气

承认错误需要真正的勇气。

——约瑟夫·P·富兰克林

勇气是个难以捉摸的概念，至少在实践的时候很难把握。我们常常谈论这个词，多半是和非比寻常的力量或超常的忍耐力有关。然而我相信在勇敢无畏（正直的）与鲁莽顽固之间还是存在很大区别的。前者是优秀领导力的一部分，后者则会使人一败涂地。

还有一点，勇气的形式多种多样，它可能会使你获得紫心勋章（美国军队授予在战斗中受伤的军人的勋章——译者注）或荣誉勋章，也可能是另外一种完全不同的情况，比如说，一名公司的管理者作了一项正直的抉择，但他的事业和生活却将因此面临危险。另一个常与勇气同时出现的词就是人格。

我曾听说，癌症康复者不承认勇敢无畏可以换来康复，他们觉得自己无非是除此之外别无他选。这其实大错特错，不管多大的困难，总要作出选择。对于他们来说，要么就是放弃抵抗，接受死亡；要么就是接受残酷的治疗，以求奇迹出现。我之所以这么说，是因为我本人就是一名癌症康复者。

这里再向大家介绍一位人物，他和你我一样普通，没有什么三头六

臂。他就是我的朋友和同事杰克·雅各布斯（Jack Jabos）上校，现已退役。杰克可称得上是勇气的杰出代表，他出身于罗格斯大学（新泽西州州立大学）后备军官训练队，最近曾在西点担任领导力客座教授。他在企业界卓有成就，同时还是美国外交关系委员会的成员。在越战中作为一名中尉，他因为表现英勇获得了代表至高荣誉的国会荣誉勋章。他还获得过三枚铜星勋章和两枚银星勋章。

西点的训练在前期包含一种行为模式的训练，目的是培养学生在大小环境中均能表现出英勇。西点的道德准则，如前所述，要求学生做出艰难的正确抉择，甚至揭发同伴的不道德行为。这就需要勇气，要培养合格的美军指挥官，这是必由之路。

回应惧怕

人人都会经历惧怕，但总有些人面对惧怕时能够表现得更加英勇。当战斗和逃跑同时作为选择出现时，他们更倾向于选择战斗。就决定高矮胖瘦、聪慧愚笨而言，生物基因的作用确实不可小觑，这也符合人类学的观点，为什么有人会打，有人会逃。有人喜欢打打杀杀，有人中意抒情浪漫，也有人二者兼具。这就是生命存在的方式，大自然赐予我们的作品。

尽管如此，我还是认为，当一个人面对有勇气才可战胜的困难时，必要的准备和训练可以减轻他的惧怕。

★ ★ ★

有人喜欢打打杀杀，有人中意抒情浪漫，也有人二者兼具。这就是生命存在的方式，大自然赐予我们的作品。

战场之勇

谁也不能预测自己什么时候会亲历战争，同样，谁也不能预测自己对战争会做何反应。能否符合期望值和标准，很大程度上取决于平时的训练和准备。在第一次踏上战场之前，我已经决定我要在战争到来那一刻表现如常，因此在平时我就有意识在这方面多加训练。

出乎我意料的是，战争的号角吹响时，我几乎是表现如常，没有费事去消除战争在我心中的冲击，也没有出现什么躁动的倾向。战争是可怕的，没人能安然无恙，但是我接受过的训练在此时指引着我，该做什么，该什么时候做。

★ ★ ★

现实地说，在战场上，人人都会害怕。现实使我们怯懦。能够界定我们的是我们回应现实和挑战的方式。

简单地说，训练可以激活人的本能。在子弹呼啸、炮火轰鸣的时候，整个世界都好像颠了个个，求生本能会使人在第一时间选择逃命。唯有严格的训练才会将这种本能引入积极的方向。训练的目的是传授求生技能，有时候这种技能甚至与人的本性相抵触。我们又要士兵冲锋陷阵，又要给他们提供最大的生存机会。而士兵的本能在那一刻变得与常人不同，他们的天职是时刻准备执行任务，坚守职责，将平时的训练用在一时。

现实地说，在战场上，人人都会害怕。现实使我们怯懦。能够界定我们的是我们回应现实和挑战的方式。每个领导者都必须学会面对令人害怕甚至是恐惧的环境。惧怕是人的天性，指挥官也会害怕，尽管他们

可能战场经验丰富，他们仍然不知道下一步会发生什么，一切都是未知数。很多人都是如此，像刚上任的企业管理者、中学校长、大学球队教练或者第一次做手术的医生等。每个人害怕的原因都不同，有人害怕失败，有人害怕受伤，有人害怕伤害他人，还有人害怕遭遇困窘——然而他们又都具有一种经验，那就是在害怕中等待面对未知事物。这是人类普遍具备的一种经验。

那么战火中的勇气和领导力有何关系呢？罗德亚德·吉卜林（Rudyard Kipling）曾经写过这样的话："如果在众人六神无主时，你能镇定自若而不是人云亦云……你就是个真正的男子汉……"**领导力离不开勇气，尽管环境会险恶到摧毁理智与文明，领导者仍然需要保持镇静、深思熟虑并以此激励他人。**

没人能通晓一切，这是领导力蕴涵的真理。领导者可能比下属知道得多，但下属提供的信息往往对最终的决定起到关键作用。当你直面惧怕时，你就比惧怕更强大，因此每个立志要成为领导者的人都应该自问一下，"我如何克服惧怕？"答案很简单："训练勇气。"总之，勇气无非就是精神对惧怕的胜利。

英勇还是鲁莽

错误的行为和不适宜的举动常常被误认为是勇气。你会怎么看一个试图挑战一群大象的人？英勇吗？基本上我觉得不如说鲁莽更加合适。

假如你撞见一个偷车贼，他可能有武器，而你手无寸铁，这种情况，你是跟他搏斗，还是采取更谨慎的方法比如报警呢？我认为后者是最佳选择，除非是有人生命受到威胁，插手干涉才可取。但无论怎样，唯一令人不能接受的就是坐视不管。

如果看到有人被殴打呢？不顾个人安危拔刀相助当然是一种义举。但如果你要养家糊口，冒这种险还值得吗？

微妙之处就在这里。那些常被称做英勇行为的往往就是鲁莽的冲动。追求刺激的人不等于勇者，但遗憾的是，二者常被混淆。和鳄鱼摔跤、追赶龙卷风或是让斗牛撵着跑，这些算是有头脑的行为吗？这些能培养出领导力吗？我看不出其中有任何智慧可言。话说回来，因这类冒险而死的人，在其讣告中还可见到大赞其英勇气概的文字。当然，工作性质本就危险的人，又另当别论，比如消防员、警察、士兵等。他们的工作需要勇气，但分得清勇敢和鲁莽的区别，才能青山常在。

优秀的领导者应会认真对待自己和工作，只有特别必要的时候才会拿自己（和他人）去冒险。内行办事用头脑，领导者也需如此。

★ ★ ★

没人愿意为那些拿冒险当勇气的上司工作。

我认为，在庆贺英勇行为时应该多留心，尽管这听起来不大合常理。我不是说勇气不值得褒奖，也不是说英勇行为该被忽视。我的意思是应谨慎理智地、从大处着眼看待一个行为，是否真的是有勇有谋，还是单纯追求刺激的轻率举动。这其中大有差别，认清这一点非常重要，因为没人愿意为那些拿冒险当勇气的上司工作。

优秀的领导者应当是有勇之人，但会尽可能降低一切风险以保护仰仗他的人；反之，鲁莽冲动的领导者很快便会失去拥护，因为相对于服从命令，人更倾向于服从求生的本能。

真正的勇气，无论对当事人还是目击者来说，都是一种精神上的鼓舞。真正的勇气，发于善、始于仁、源于真，它来自一个人的心，这种勇气令人折服，甚至叹为观止。国会荣誉勋章的获得者们，就拥有这种勇气。他们中有些人，像杰克·雅各布斯，从战斗中生还；有些人则是在身后获此荣誉。读到他们的英雄事迹时，你会好奇，他们究竟是如何做到这些的？

★ ★ ★

优秀的领导者应当是有勇之人，但会尽可能降低一切风险以保护仰仗他的人。

还是基本的那几点：性格、训练和完成使命的信念。能在危急时刻挺身而出，离不开平时的培养、训练和激励。

有时候，一件蕴藏巨大勇气的事倒如闲庭信步般轻松，我曾经与几位国会荣誉勋章获得者交谈，他们告诉我他们当时并没意识到自己是在冒生命的危险。这确实有可能，死亡的概念在他们脑海中可能只是一闪而过。回顾一下，也有勋章获得者说自己当时意识到了死亡。但我认为这种念头在他们脑海中不占主要位置。这是一种本能反应，源自他们平时的训练、他们的背景、性格以及信念。所有这些决定了一个人的勇气。

一种更微妙的勇气

我们说到勇气时，往往想到的是对抗外界威胁的内在反应，这种威胁常常又是指身体方面的。但是在商界或和平时期的军队里，领导者更需要的却是另一种勇气。有了这种勇气，在问题出现时，你才敢于主动承认错误或调整战略；有了这种勇气，你才会心甘情愿地放下权力，委他人以重任，即使你更想事必躬亲。

人们的普遍看法是领导者应该更加辛苦地工作，这的确不无道理。问题是，什么才是辛苦的工作？是卷起袖子大干一场还是干脆替别人把事都做了？事实上，**对于领导者来说，辛苦的工作就是不惜时间创造一个空间，使得下属能在其中安心工作、顺利成长。**

我曾领导一个排，那时我还是一名中尉，当时我面临的最大挑战之

一就是排除事必躬亲的杂念。有时事必躬亲确实更容易完成一项任务，但不利于组建一个有凝聚力的团队。在你确信自己可以完成任务时，把任务交给一个可能会不胜任的人，这需要勇气。“琼斯军士，现在命令你执行一项任务。”然后你只需待在那儿，让“琼斯们”依靠他们自己的能力、抱负和受过的训练独立去完成任务。这需要领导者拿出勇气，因为琼斯一旦失败，可能殃及整个团队。

有人认为，领导力包括替他人做事。如此一来就降格了领导力的含义。为什么？首先，如果下属缺乏在犯错中锻炼的机会，他们将如何成长？此外，如果他们不能在真正的危机到来之前就锻炼好自己，又如何指望他们能派上用场。

★ ★ ★

“琼斯军士，现在命令你执行一项任务。”然后你只需待在那儿，让“琼斯们”依靠他们自己的能力、抱负和受过的训练独立去完成任务。

勇气的要素之一就是敢于授权。可能听起来没那么英勇，但对我来说这就是领导力中十分体现勇气的一部分。敢于让你的下属去尝试失败，尽管你开始就明白一旦失败你会损失惨重，你带的团队也会因此被认为不合格。

别以为有哪个排长在接受排测试时会不当一回事！也正因如此才导致很多排领导事事不敢放手。他们事必躬亲，并非出于对工作的热爱或是对下属的爱护，他们是害怕失败。其实这些**领导者最失败的地方就是不愿委托权力，这是缺乏勇气的最基本的也是最大的表现，是真正的失败。**培养、引导、给下属提供自我成就的机会，这些全是优秀领导力应包含的因素，而要把这些做好，一样需要勇气。

什么时候不该授权

生活从来就不是一种颜色，领导者会面对纷繁复杂的情况。必须指出的是，不是任何时候都可以授权。其中原因各异，可能涉及安全问题，也可能涉及道德问题。不可否认的是，**在某些时候，领导者亲自动手，比把任务交给他人更能赢得信赖和尊敬。如果这样做也需要勇气，那就拿出勇气吧。**

我在格陵兰岛冰帽的世纪营时就遇到过这种问题。当时我负责核反应堆的拆卸工作。我们的任务就是将拆除的核反应堆部件用特制雪橇运到海边，核反应堆将从那里被运回爱达荷州阿尔科镇（Arco）的国家核反应堆试验站。

随着工作的推进，反应堆容器外围地区开始暴露，显然反应堆仍具有难以预知的高强度辐射。问题是我们不知道辐射的强度究竟是多少，也不知道具体该在哪些地方安装防辐射装置。而要关闭拆除核反应堆，我们必须知道答案。

这一紧要问题在一次凌晨3点的夜间交班时引起了我们的注意。我们的工作日程安排得非常紧张，因为适合工作的天气在一年中十分有限，一刻也不能浪费。无线电是我们与外界唯一的通讯工具，何况还是在北极地区，通讯效果十分有限。联络国内寻求技术支持已经来不及了，只有靠我们自己独立解决。因此我们向弗吉尼亚贝尔沃堡的指挥部作了情况汇报之后，就开始着手处理。

我没有把这项危险的任务交给手下人，而是决定亲自进入反应堆隧道去测量辐射强度，进而找出解决方案。从某种程度上说，这不失为一种勇气。这绝非鲁莽或夜郎自大，我清楚自己在做什么。我曾衡量过风险得失，作为指挥官，亲自上阵执行任务，这对我来说是理智的行为。

当然，进入高辐射区域测量辐射强度要冒很大风险。但我认为这算

不得愚勇，我是他们的头儿、他们的指挥官，我应该去。我们的工作位置地处偏僻，即使我受伤或生病也找不出人来接替我。因此，我也会有所准备。如果辐射过强甚至到了致命的程度，我也会凭借随身携带的辐射探测器有所警觉，在靠辐射源过近之前就抽身退出，相对可以保证安全。不过，核辐射不同于中枪，往往过一段时间问题才会浮现，我也想到了这一点。

因此我才决定亲自上阵，因为这是最快最有效的解决问题的办法。不用费事给别人作指示，让他们去测量，最后再凑出一篇报告来决定下一步。并且，我很自然地认为，把这种任务交给别人是不对的。核辐射令人谈之色变，原子弹在广岛和长崎造成的破坏性杀伤仍然在我们心中留有阴影，全体工作人员也都学习过核辐射可能导致的后果。

结果是，我在反应堆的上层平台采集到所有数据，最高辐射强度达每小时 2000 伦琴，这种辐射强度可在 20 分钟致人于死命。我用了 45 秒钟左右记录下数据，然后就急速撤离。据此数据，我们得以测算出如何回填反应堆槽以及安装防辐射装置，降低辐射，以便拆卸、重新包装并运回爱达荷州。

★ ★ ★

这就是勇气法则的一部分：通过昭示自己的信念来点燃他人的信念，这常常意味着去冒有备之险。

我在格陵兰岛所拥有的是一支精兵，能够抵抗恶劣的环境。我知道如果我挑起这一危险的重担，将无形中传递给我的团队一个信息。他们会看到我对我们的任务有信念，对他们也有信念。他们会在心里想，如果头儿愿担此重任，我们下面的任务就有大功告成的希望。这就是勇气法则的一部分：通过昭示自己的信念来点燃他人的信念，这常常意味着

去冒有备之险。没有一本军事指南会告诉你勇气和鲁莽的分界线在哪里，但优秀的领导者，心中自然有数。

经验往往与年龄成正比，我们年轻时都自视甚高，尤其西点的年轻学生们更是如此。来到西点的无一不是急于渴望在各方面证明自己。有时候，在他们证明自身领导力的过程中，勇敢和鲁莽的界线就显得模糊不清，以至于教官和学生都不得不重新审视勇气的真正内涵。

我还记得在游骑兵学院（Ranger School）的一件事。我们当时在佛罗里达州潘翰德地区（Panhandle）的沼泽地带进行训练，驻扎在埃格林空军基地（Eglin Air Force Base）的外沿。我在前面提过，我是在冬天去的游骑兵学院，那年的天气，无论是在山区还是沼泽地带，都属于我们所说的“游骑兵天气”——寒冷潮湿，令人极其不适。河水上涨，部分死水上冻。我们因此面临着穿越水域的困难。

有天晚上出现了紧急情况，要求我们巡逻队返回基地。当时有一位高级军官，我们称为评级官（Lane Grader），他的任务就是根据每位游骑兵受训者的表现来评判等级。在我们返回基地的途中，我们必须穿过一条雨水暴涨的河流。当时四周一片黑暗，无法判别河流宽度，但是有一点很确定，那就是我们中鲜有能游到对岸的人，甚至可能没有。因此，必须有一个人系上绳子游到对岸，再把绳子固定在大树上，这样其余巡逻队员就可以顺着绳子过去。这是我们唯一的出路。我自告奋勇承担此任。

我还记得当时的心情，既害怕又兴奋。我把绳子系在腰间，踏入河中，开始向前游。大约游到四分之三的路程时，水流拖曳着绳子把我向下游冲，我记得我转头在黑暗中大喊：“再放些绳子!”他们照做了，我顺利地到达了另一边。接下来每个人都顺利通过。

这种经历会影响人的思想和行为，一直到很多年以后。这倒不是说非得在黑夜里去找个湍急的河流游一次，而是每个领导者，总会面临至少一次危急的情况，这时候总得有人站出来。这需要勇气。不同的任务

和环境会需要不同的勇气，但无论如何，勇气是一名优秀领导者的特征。

勇气包含坚守危险、对抗困难的精神和道德力量，它是直面危险和困难的坚定意志。勇气体现在很多不为人知的情况中，体现在人类方方面面的行为中。

无论是在巡逻队担任前哨的士兵，还是带兵打仗的指挥官，都应具备一种最基本的勇气——战斗精神。但这仅是勇气的一部分。一位成功有力的领导者还要有捍卫正义的勇气、捍卫弱者的勇气。最重要的是，优秀的领导者要有敢于承认错误的勇气。

领导者具有责任

领导者必须对其掌管之下的每件事负责。西点在一开始就教给学生一个道理：你掌管，你负责。作为领导者，你必须有承担责任的勇气。一旦失败，你必须有勇气向大家宣布："领错方向的人是我。虽然我们这次出错了，但我保证下次会成功。"这种勇气十分可嘉，因为这需要我们克服内心的自我保护意识。自我保护不单指保存生命，还指保存脸面。优秀的领导者绝不能为错误的决定自圆其说。

★ ★ ★

西点在一开始就教给学生一个道理：你掌管，你负责。

责任是西点培训学生时最基本的内容。我们给学生分配任务时，就遵循这样一个理念：**再平凡的任务也包含一定的责任**。不论学校在任何时间出现任何问题，都不用担心找不到负责人。不管是校内体育运动、邮件派发、阅兵仪式还是宿舍管理，大大小小，每个人都有自己分内的

任务。学生们一早就清楚要把任务做好，也清楚做不好的后果。当然，一切不可能十全十美，总会有人出些岔子，然而这也是学习过程的一部分，同样不会受到忽视。没有尽到责任的学生也会受到规劝和处罚，以此从程序理念的角度学会辨别是非，更重要的是，领会责任的含义。

日久天长，这些点点滴滴的责任就化为一种基础，学生在毕业时，不仅清楚自己身上背负的期望，更会不负期望完成使命。

勇者善断

我们已经讨论了一些与领导力密切相关的行为模式，这里我想重申一点：我之所以把这些内容都归到勇气法则里，是因为它们可以有力促成正确的决断。责任的道理说起来很容易，但是做起来并不简单。举个例子，我本该命令部队从 A 处行进到 B 处，但现在情况有变，无法到达 B 处，我该怎么办？手足无措还是寻求帮助？还是干脆拿出勇气做个决定，换一条路线？训练有素的领导者会拿出勇气、当机立断，并做好承担后果的准备。

不论是什么后果。

毅　力

只有一种方式会必然导致失败：放弃。

——约瑟夫·P·富兰克林

综观任何一位伟大领导者，你必定会发现其性格中包含一种坚忍不拔的毅力，而这种意志力正是成功必不可少的因素。

能够洞悉本质，善始善终，是成就一切目标的关键，但这一过程绝非只是步骤的拼凑。毅力也贯穿其中，带着它令人敬仰和高度可见的特性，鼓舞着下属的信心。毅力包含一种可信赖感。老一套的走动式管理办法，亲力而为，即使在最艰苦的时刻也坚守第一线，还是很值得借鉴的。常现身、常露面也需要毅力，此外，它还能增强别人对你的信赖感。下属们得知道，头儿在艰苦的时候也是陪伴在他们身边的。

在西点，教官们有一件重要的事，就是多花时间深入了解学生，因为这些学生有一天可能会成为他们的下属。他们将有机会在战场上、五角大楼里，或是其他的领域里再次相见。而**下属的归属感，离不开领导者的努力，**领导者应及时体恤下属，与之建立良好的关系，培养共同的使命感。

毅力的独特之处，在于一切成功都离不开它。在本书所列全部法则中，毅力是唯一一项不可或缺的。一位成功的领导者，可以缺乏勇气、

远见或信仰（尽管从个人角度来说，我认为缺乏任何一项法则都是不完美的，但确实存在一部分不具备某些特征的成功者）。然而，在任何一个领域，你都很难找出一个缺乏毅力的成大器者。毅力就是如此重要。

这对一个注意力空前缩水的社会来说（该归咎于因特网、24 小时有线电视、只重学历的教育以及其他形形色色的人和事），可不算个好消息，但这也是事实。最稳妥有效的成功方法就是持之以恒。没有捷径，一分耕耘一分收获是万古不变的真理。优秀的领导者深明此义，并会向下属昭示其意志力。成功最终来源于辛劳的工作，成大器者也通常是甘愿日复一日比平常人付出更多的人。

毅力不仅是成功的根本，也是领导力最显著的特征。此外，它可以在人们之间传递，互相感染，上司有毅力，下属也会深受影响。

这就是毅力之美：人皆可得。你要做的就是坚持日日全力以赴。你的努力绝不会被忽视，但如果三天打鱼两天晒网的话，也别指望蒙混过关。我们很多人，可能是大多数人，都曾经有过每天早早下班的老板。如此一来，工作风气会受到怎样的影响？工作效率又会怎样？答案显然是否定的。**如同毅力一样，懒惰和冷漠也是容易传播的。**相信我，如果老板对工作都不在意，那没人会在意；如果老板都不愿努力，那没人愿意努力。这是个简单的道理，人的天性如此。

毅力能昭示一个人性格的力量和领导的决心。人们会发现你是个迎难而上，而非知难而退的人，无论对自己还是工作都从不含糊。这是一种表率，是领导力的关键。即便你拥有其他一切优秀品质，包括荣誉感、信仰、勇气等，一旦缺乏毅力，你将一事无成，不管是做什么。挫折当然不可避免，出错、落败、不及格、仕途坎坷等都不可避免。**能否成为第一个冲过终点线的人并不重要，重要的是要知道生命中没有终点线，除非到最后一刻。**生命是一场漫长艰辛的赛程，充满了变幻莫测的挑战。不管你是领导者还是普通人，都应坚持不懈并始终坚信一个道理：没有最好，只有更好。永不止步，带着毅力，向下一个目标继续进发。

★ ★ ★

即便你拥有其他一切优秀品质，包括荣誉感、信仰、勇气等，一旦缺乏毅力，你将一事无成，不管是做什么。

对于领导者来说，将这种风格（有时也称为耐性）发扬光大，需要更多的是坚持而非智慧。在决定写这本书时，我本想谈一谈是哪些因素将我塑造成为了军队和商界的领导者，但后来我将范围扩大到了每个人，我想清楚地证明，每个人都可以通过优秀的领导力来成就一番事业。但是你必须有耐性、有毅力去完成那些点点滴滴的小事。其中包含艰苦的工作，包含对理想的全心投入，但只要你想做，你就一定可以做到。

“露面”的价值

叫人看得见也是毅力的一部分。作为领导者，你得让下属们信心满满而又不失满意地说，“嘿，昨晚我看见头儿啦，我猜他对咱们的工作肯定没掉以轻心。”这不会导致猜疑（老大在监视呢），相反，这是一种关注（大伙都是一起的）。曾经有无数次，无论是我在越战中担任营长，驻德国担任连长，还是在格陵兰岛的世纪营担任指挥官，坚守一线都是我一项重要的工作。我从没觉得自己该拿级别说事儿，从而一味发号施令或越俎代庖。除了烦琐的组织管理工作，我要做的就是露面——白天、黑夜、工作日、周末——他们盼我去时我要去，他们怕我去时我也要去。

我常常到处走走，和官兵们聊一聊。其中鲜有什么特定的目的，只是露面，就像老一套所说的，管理得要四处走走。并且我深信，这项特

殊的工作，和我做的其他努力一样，对我在军队生涯中的成功起到了不可小觑的作用。

★ ★ ★

了解为你工作的人。他们不仅仅是你的下属，还是你的生命力。他们值得你付出尊重、关注和努力；优秀的领导力意味着你要确保自己付出了这些，并且要确保他们意识到自己获得了这些。

我对领导者的建议很简单：**时不时走出你的办公室，四处转一转，和下属们说一说、笑一笑、谈一谈。了解为你工作的人。他们不仅仅是你的下属，还是你的生命力。**他们值得你付出尊重、关注和努力；优秀的领导力意味着你要确保自己付出了这些，并且要确保他们意识到自己获得了这些。

生活中很多问题都关系着“露面”。露面不是炫耀显摆、引人注意。就领导力而言，恰好相反。露面可以显示出你的可信度和毅力，如此一来，当你不在的时候，下属中有这样的对话也就自然而然了：

“嘿，今早新兵报道的时候，老头又来了。”

“真的？他来干吗了？”

“他啊，四处走了走，跟我们聊了会儿，问了琼斯军士几个问题，然后就走了。”

“哦，那真不错。”

不是什么激动人心的对话，但实实在在、富有意义（捎带说一下，老头“old man”是部队里对男上司的一种常见爱称，有时也用来称呼在下属中有影响力和威信的年轻军官。随军牧师通常知道谁有幸被冠上老头的称号。据我的经验，老头可能是唯一能区别男上司和女上司的

词，女上司一般用级别或姓名来称呼）。

这种坚持露面的毅力，可以促进人与人之间的交流，展示与下属共患难的决心。其中也表现出对下属工作的信任与肯定。它还蕴涵一种共同使命感：大伙在一起，共同努力完成任务。

你可能发现，我好几次用了同一个术语：走动式管理（Management By Walking Around，MBWA）。我曾见过有人把这个缩略语不当回事地来用，好像它根本没多大价值。这在我看来是绝对错误的。MBWA 是一套行之有效的、经过时间检验的管理战略，在我的职业生涯中起到过很大作用。

在频率电气那段黑暗的日子里，在我们费尽周折想要度过那道坎的日子里，我再次深刻体会了露面对领导者来说是多么重要，尤其是在艰难的时期。在本书的开头我就说过，公司当时花费了大量的时间为自己作辩护，一个很大的可能就是，即使所有的罪名都不成立，公司的经济实力也不允许其重获新生。一切前景都是未知数，没有什么比这更能摧毁士气。员工们会惶惶不可终日，他们会担心：我们下月还能撑得住吗？会失业吗？他们为生计发愁、为家庭担忧，也为名誉而紧张。

我无法根除他们这种困扰，但我每天早上会出现在他们面前，四处走一走，和员工们聊一聊，这无形中传递给他们一个信息。我的出现会给他们一种鼓励和信念——我们不会倒下，频率电气会渡过难关，甚至在不远的将来再创辉煌。

这就是毅力。作为领导者，你使之发扬，使之兴旺。**如果你真的有一套，你会在所有员工中创造一种可信度。**大家看到你就会有信心：老板不走，我就不走。

你还会发现，作为领导者，你会从 MBWA 中获益匪浅。这是一种互惠互利的管理方法。通过在员工中创造这种可信度，你会培养出一支可信赖的队伍。我们得面对这样一个现实：位越高权越重时——无论你是军队将领还是财富 500 强的老总——下面的人越多，你管辖之内的任

务就越重。动物界亦是如此。要成为成功的领导者，必须有可信赖的下属，并且下属如果知道自己受此信赖，必将同样信赖你。权力的分配自然不可能平衡，你毕竟是老板；但领导力是双向的、互惠互利的——你领导，其余人跟从，领导力因此有所成。牢记这一点，每位领导者都会有所作为。

还有一点很有趣，有些领导力课程的授课者在讲课伊始会指出，成功的领导力要求老板能够判断出团队运作的方式，然后冲到前面指引开路。听起来很好笑，但是不乏真知灼见。有时候，集体的智慧会会聚成领导者的最终决断。怎样才能获得集体的智慧呢？那就是 MBWA。

我们处于一个共同的团队中时，创造可信度就是鼓励团队合作。永远不要低估你的走动，管理者与每个员工都有千丝万缕的联系，不管你有没有意识到。**如果你终日无所事事——待在自己的办公室不出来，对周围的事情不管不顾——你的怠惰将产生副作用，甚至最后你可能会反感你的团队。**

★ ★ ★

有一点你必须铭记在心：只要你是老板、是领导者，那么你做的每件事都会传达这样或那样的信号。你有能力控制这个信号。

反之，如果你能采取主动方式，高瞻远瞩，并能参与到团队当中——将你作为一个有血有肉的人的想法和弱点与同事、下属分享——那样的话，对你的团队也会产生一种作用。这种作用，不用我说，一定是积极的、正面的。毅力使这种作用成为可能。你不能只是为了露面而露面，关键是你何时露面以及你在露面时的态度。毅力，如同其他的领导力法则一样，可以而且必须传达给你周围的人。

我们常常听到领导力离不开交流这种说法，这是事实。那为何我未

将交流列为本书的领导力法则之一呢？答案很简单：交流融合了所有法则，既然你要做的就是与你的下属交流你的信仰、信心、勇气、毅力等一切，那么与此同时你就在使用着各种各样的交流方式。

有一点你必须铭记在心：只要你是老板、是领导者，那么你做的每件事都会传达这样或那样的信号。你有能力控制这个信号。你想成为下属心目中有勇气有信仰的人吗？那么你传达信号的方式就该是公开的、高尚的，让他们知道你是怎样的人、你的期望是什么以及他们该如何来回应你的领导。如果你不向他们传达这种信息，他们就会用自己的方式猜度你……你愿意他们用这种方式来编织一个你吗，只因你太傲慢冷漠，无法接近？

你有权力向下属传达一种形象，但这需要毅力，令你的形象深入人心，同样需要毅力。

关于毅力，我可以向你保证，在西点的学生心中会烙上深深印记。从入学到毕业，学生们不断接受挑战与激励，对他们要求越严格，他们就对自己越严格，严格到了他们未曾想过的程度。轻松本不可取，付出才有收获，学生们从一开始就明白放弃的后果远比失败更加严重、影响更加深远。

我们可以接受错误和退步；我们不指望军官训练能够完美无瑕。西点带给学生的是教与学的过程，是成长与成熟的体验。掌握领导力法则不能一蹴而就，需要时间去慢慢磨炼，直到学生们有一天成长为军官、成长为领导者。

一个学生是否能够经受住严酷的夏季军训和西点生活取决于一系列因素：抱负、智慧、体力和精神强度，以及成熟度。天分不是最重要的。即便一个学生集合了所有优秀的先天因素，一旦缺乏意志力或道德观，他也无法承受每天 18 个小时的新生训练。每一天都有其独特的意义，一步一个脚印向前走，受到的打击逐渐减弱，曾经看起来无法承受的——彻夜学习、背诵规章制度、体能训练——现在已经抗得住了。这

一切，是如何办到的？

毅力。

教室里的毅力

西点第一学年的退学率在10%左右，其中大多数人是因为学习成绩不合格。西点对学业课程要求十分严格，但是对于入选军训队的学生来说，不是应付不了的。从他们的成绩记录也看得出他们具有成功的素质。但是成绩往往会受到现实的挑战，有时各种各样的压力会一股脑儿扑向新生——高难度课程、领导力培训、体育竞赛等——给成绩带来很多不利因素。每一个优等班按理都有强烈的获得成功的意愿。但有时候，压力实在太大。

我还是个新生的时候，在学业上没遇到过困难。我不用费多大力就能取得不错的成绩。但随着与西点越来越密切的接触，我发现，如今西点的学生所面临的课程要求远比我们那时严格得多。因此，在西点见识到的毅力给了我极大的震撼。从学生、指导员、教练、军事长和理事会副主席等人的口中，我得知如今的军训队成员是多么刻苦于学业。西点的课程强度在美国各优秀院校中位居前列。为什么在这方面要求如此之高？因为达到要求需要付出毅力，这是毋庸置疑的。

另一个显著的特征，是如今西点的学生受到更多的个人关注，但同时也面临更大的挑战。他们肩负的期望更多，训练也就更细化、更严格。西点教给学生残酷的一课：一口吃不成胖子。作为学生，你总会有不能百分百完成任务的时候，压力会大到你无法彻底对付。这是现实，没有灵丹妙药。你只有设定好工作的先后顺序，然后拿出毅力坚持到底。这种情况在商界也会同样出现。

任务堆积如山自有其道理：看看学生们如何应付压力。他们会屈服吗？会放弃吗？还是一直拿出毅力坚持下去？一般来说，如果答案是

“拿出毅力坚持下去”，学生们就可以顺利通过第一学年；否则，就得进行单独指导、额外训练或重修，诸如此类。西点在这一阶段的培养方法非常出色。在花费了大量精力招收并训练新生之后，无论从经济角度还是人力资源角度来说，我们都应尽力留住曾迈入野兽训练营的学生。

★ ★ ★

西点教给学生残酷的一课：一口吃不成胖子。作为学生，你总会有不能百分百完成任务的时候。

总会有这样的时候，学生感到制度过于严苛，要求超出他们能力所及。**西点的生活不是面向所有人的，它面向的是那些渴望挑战、渴望拥抱军队梦想、渴望成为领导者的人。因此，西点是一个伟大的训练场所。**我还是个学生时就对此深信不疑，成为军事长之后更加坚定了这种信念，时至今日，我的这种信念越来越强。**一天结束以后，学生们最重要的一件事就是对着镜子说：“我尽了全力。”**

严酷的4年军校生涯结束以后，原新生中大约有80%会走向毕业典礼的讲台，被授予毕业证书和中尉军阶。有一种观念认为，没能在军校毕业的人大多是因为体力不合格。西点绝非如此。至今大多数的学生仍然认为学业课程是西点经历中最具挑战性的一部分，大多数中途退学的人也是因为过不了学业这一关。

运动场上的毅力

道格拉斯·麦克阿瑟上将在1919年担任西点校长时，创立了校内竞技项目，也是全美高校当中规模最大的竞技项目。既然竞技运动的参与对学生们来说是训练毅力的绝佳一课，那么它在今天被西点强制推行

也就不足为奇了（包括校内竞技运动和校际竞技运动）。一般来说，进入西点的年轻人都曾在运动方面小有成就，锻炼早已成为他们生活的一部分。

校内竞技和校际竞技有相当大的差别。后者的要求十分严格。西点在主要的项目上都能打入一级联赛，因此参加校队意味着要付出很多时间和精力。这就对学业提出了更严格的要求，运动员们常常是在比赛结束后的晚上，在返校的车上努力睁开疲倦不堪的双眼，尽量瞅几眼摊在膝盖上的书本。

但是根据我在西点的经验来看，时间的耗费并没有阻挡学生们参与校队的热情。对很多学生来说，进入校队是一个重要的目标，运动场上的成就也常被用来评价一个人。通过在军训队担任教官、教练和指挥官的经历来看，我坚信如果将运动和学习合二为一来比试一下的话，西点的学生必定是同龄人中最优秀的。诚然，在竞技运动中学到的许许多多——团队合作、纪律、信心——也都被运用到了军事中，尤其是战场上。

我在这里也自吹自擂一下，跟你们谈一谈我在西点的运动生涯，因为这和毅力有着千丝万缕的联系（这里与其说是领导力所包含的毅力，还不如说是作为一个人所应具有的毅力）。在我还是学生时，橄榄球运动是我在西点的重要内容。我把进入校队看做对我个人的极大挑战，因为我那时并非壮汉一名（现在也不是）。

那么我是如何在这个全美一流的大学橄榄球队获得荣誉徽章的呢？四个字：坚持不懈。有些人中途放弃了，有些人则满足于候补队员的身份，还有些人受了伤。我也受了伤——校队训练肯定会受伤，但是我坚持了下来。膝盖伤好后我又重新投入训练，场场不落，每天全力以赴。

尽管教练和队友中大多数人都比我高大健壮，跑得比我快，也比我更有天分，但我毫不掩饰想成为校队一员的想法。在我看来，只要不是伤到不能动弹，我都不能停止练习。相信我——我不是一名天才橄榄球

手，但我一直练习、练习。那时候，校队每季度只允许更换两名球员，且每名队员要同时担任攻守两个角色。

★ ★ ★

我是如何在这个全美一流的大学橄榄球队获得荣誉徽章的呢？四个字：坚持不懈。

陆军橄榄球队的教练“红色布莱克上校”（Earl Henry Blaik，厄尔·亨利·布莱克，1941～1958 赛季任西点橄榄球队主教练，在 18 个赛季中带领球队胜 121 场负 32 场平 10 场，在 1944～1945 年连续两年赢得全国锦标赛的冠军，1946 年当选为全国年度最佳教练——译者注）指派我担任场上队长，这自然令很多人刮目相看，他们会嘀咕，嗯……这小子进了西点校队，跟着红色布莱克和文斯·伦巴第（Vince Lombardi，美国历史上传奇的橄榄球教练，其时任红色布莱克的助手——译者注），一定有什么过人之处。

打入校队，增强了我在各方面的信心。这并非由于我有什么过人的天分，而是因为我能坚持不懈，从我有限的能力和技术中发掘无限的潜力，最终这种毅力得到了回报。因此，我才可以底气十足地说，毅力是优秀领导者应具备的重要素质。

简单地说，**优秀的领导者永不言弃。西点的学生从踏上训练场那一刻起就明白这个道理。错误并不可怕，人非圣贤，不可能事事完美，重要的是坚持下去。**

我在西点所学到的，使我在军队、商界和非营利领域的职业生涯中获益匪浅。其实毅力作为领导力法则，对各年龄的领导者都适用，下面我们通过一些例子来说明这一点。

第二次世界大战后我在德国担任占领军的一名基层军官，回顾起来，我很欣赏自己那段时间的表现。当时我是一名连长，负责诸多水域

的建桥工程，包括莱茵河、内卡河和多瑙河。由于天气和地形问题，要到达预定位置并完成任务往往不那么容易。但我们从没有因此放弃，我们拼尽全力完成每项任务，但是大自然常常对我们过于残酷。

★ ★ ★

障碍总有克服不了的时候，但作为一名领导者，只要你能坚持面对，就一定能从中获益、实现超越。

未知水域的建桥任务是对我们的一种考验，所需桥梁越长，就越体现一个队伍的实力。我们在前面也提到过类似的道理。在接受考验的过程中，表现优秀与否不仅体现在任务的完成方面，也体现在对抗逆境和挫折的态度上。我们也确实经历了艰苦卓绝的境遇，无论怎么努力，就是无法闯过去。

但是，我接受的训练和曾经的经历告诉我，衡量成功的方法有千万种，即使任务失败也不会使我怀疑毅力的作用。我必须记住，总有任务是无法完成的。障碍总有克服不了的时候，但作为一名领导者，只要你能坚持面对，就一定能从中获益、实现超越。

遇到这种情况，你该选择在何时认输？一般来说，在军队里，高层指挥官才可以下此决定，这个时候往往大家都意识到，基层的人、一线的人，已经拼尽全力，但仍然无法完成任务。因此，毅力也并非万事可及。这就像山羊顶大坝，除了头破血流不会有任何结果。事实上，毅力也是有局限的，作为领导者要认清这些局限。毅力不等于顽固（尽管有人不放弃是由于顽固的驱使），它要精妙得多。从理想上来说，**毅力是一种明达的行为，离不开正确的判断与智慧的头脑。**

书中所有法则的关键在于它们都离不开领导者的集体意识。我相信地球上最崇高的事业就是为同胞谋福利，真正成功的领导者应该以此为

信条。优秀的领导者不应追求个人荣耀，他应看到的是集体的努力，就像拼图游戏中的各个小块，结合起来才会聚成美丽的图案。毅力是在逆境中重生、在顺境中繁荣的武器，它对领导力的重要性，可见一斑。

任何机构都存在极其艰难的工作，对于这些工作总会有令人质疑其可行性的时候。这时信仰会支撑着我们，使我们确信一切会好起来。但是不管怎样，一旦放弃，情况就不可能好转。毅力因此不可或缺，没有它，就没有成功的希望。**任何成功的背后都有巨大的付出，而付出的过程离不开毅力的支持——这就是生命的真谛。**

★ ★ ★

我相信地球上最崇高的事业就是为同胞谋福利，真正成功的领导者应该以此为信条。

商界的毅力

毅力对商界，至少对那些在商界大放异彩的西点人来说，也有同等的重要性。我把这称为集体毅力，它对公司和个人的成功都有重要的意义。当然，在企业里，发掘毅力的一种方式是经济激励（在军队里则没有）。这确有其道理，如果你不把经济激励作为奖励的一种方式，也没有其他什么好方法了。任劳任怨、勤勤恳恳的员工应该得到认可——这种认可不仅是拍拍肩或点个头。

但是经营企业，也不能滥用经济激励，经济资源毕竟有限。因此，经济激励应当审慎运用，合理发掘员工们的毅力（这里应注意的是，任何激励机制，其最大的特性应是公平公正和可重复性，如果处理不当或滥用激励机制，会导致很多不必要的伤害）。

企业的领导者应当凭借其直觉和智慧，判断出毅力已至极限的时

刻。也就是说，应当适可而止。如果你能及时跟进企业的动向，肯定地对自己说："我们有过失败，也曾偏离正轨，但我相信一切终会好转。"这种毅力，蕴涵着真正的理智。

我在频率电气时，从未放弃"公司会走出阴影"的信念。我深知，我们没有污点——没有违反法律、逾越道德。此外，从客户那里我们明确得知，我们的产品，无论是老产品还是新产品，都将拥有日益壮大的客户群。这就是我为什么没在一开始就抽身退出并且坚持下去的原因。我相信每个和我一起工作的人都与我坦诚相对。我还相信我们的员工——我们顶尖的工程师、科学家和技术人员——会研发制造出重新屹立于市场的产品。同时，我也做了调查，我采集了各种证据，确信公司是无辜的，我的决定是正确的。

然而，我们仍然经受了各种磨难——财源截留、人才流失……我，还有其他人，付出了相当的毅力才得以重新振作。正如我前面所提到的，经过了一段漫长艰苦的旅程，频率电气终获新生并逐渐繁荣。这个过程洒满了很多人的汗水。在整个商界生涯中，没有什么比这段过程更令我欣慰和骄傲的。

我们坚持下来了——倘若没有西点和军队给我的训练，我断不会有渡过这一难关的力量。

信　心

如果找到更大的锤子，我肯定能行。

——佚名

于领导力至关重要的信心可分为三种：一是果敢决断，即使面对扑朔迷离、吉凶未卜的局面也能泰然处之；一是不耻下问；还有一种是信赖下属，委以权力，放手任其发挥才能。这第三种不可小视，信任下属，赋予其挑战成败的机会，意义同样重大。

即使对最具天分的领导者来说，获此信心也绝非易事。**在西点常常讨论的一个问题就是：如何培养能容许下属失败的领导者。**为何如此重视这一点？因为我们付诸大半生的军事生涯，就是随时准备着迎接战斗。因此，如果平时的准备就缺乏失败的经验，那么在山雨欲来之时、危险重重之际，又如何能立于不败之地呢？

有一点要声明，我这里虽然说的是练兵备战，但同样适用于日常工作。我们的日常工作有难有易，但都离不开信心。**如果你对下属有信心，他们会感受到你对他们的信心，并反过来建立起对你的信心。这种上下级之间的相互信任是优秀的领导力最应具备的条件之一，它源于你在日常事务中表现出来的对自己的信心，以及通过委以权力、悉心引导而表现出来的对下属的信心。**

我最早接触这一理念时还是一名中尉，那时我在德国一支战斗工兵团里任排长。我手下的士官都是出身越战的老兵，有些人还经历过“二战”。当时我们的主要任务就是在德国各主要河流上搭建浮桥，这一点我在前一章有所提及。我们每月都要利用各种装备来建桥，努力穿越一条又一条主要河流。其中包括建造标准浮桥，以便我军渡河使用。

其实莱茵河各支流在必要之处都已搭建永久性桥梁，但未雨绸缪，和平时期的练兵也很注重应急训练。战争一旦爆发，主要桥梁遭到破坏以至无法通行，我们必须保证部队的渡水能力，使部队能够顺利在前线和后方之间往返。当时，我们的前线就是民主德国的边境，我们的对手就是苏联大军。

我们的中尉和士官们，通过理论学习和在联邦德国各河流上的实践，个个都成了建桥专家。我们负责的最重要的水域就是莱茵河，它的上游，位于海德堡和卡尔斯鲁厄之间的一段（海德堡和卡尔斯鲁厄均为德国西南部城市——译者注），水流湍急，是工业交通要道，下游的船只高速行驶。在一次野外作业中，一切工作正有序进行，突然飞来横祸，以致整个排乱了阵脚。事发时我不在现场，没有亲自指挥作业，但我是排长，负有责任。经过一番大致的勘察，我回到河边，眼前是一幅任何一个年轻中尉看了都会目瞪口呆的景象——一架汽车式起重机失控，这个有着 50 英尺长吊臂的庞然大物，不知何故滑下斜坡，跌入了莱茵河中！

幸好没有人受伤，但是也造成了经济损失。尽管在 20 世纪 50 年代的战争时期，国防是人们眼中的头号大事，但开源节流仍是必需的，恣意挥霍更不可能。出了这种重大事故，没有哪个年轻军官愿意负责，这毕竟不是什么美事，能让一个乳臭未干的小军官增光添彩。

我至今仍能回忆起当时的景象，起重机没在莱茵河中，吊臂高高竖起，在黑黝黝的河中显出一种滑稽的庄严，水流疾驰而过，在吊臂末端激起雄鸡尾巴般的浪花。经过时间的冲刷，这幅景象如今在我心中已多

了几分幽默的色彩，但在那一刻却陷我于莫大的困苦。

我的第一反应是确定无人受伤，其次就是勘察事故的来龙去脉。在此过程中，我的指挥官也来到了河堤现场，他就是埃德伍德·沙尔夫上校（我在前面的章节有所提及），一个细致聪慧的人，也是一位风度优雅、魅力不凡的领导者。他能激发手下所有人的信心，也包括我。他是那种能够自在沉着地把权力委以下属的指挥官，为可塑之才提供发展创新的机会。

现在你们该知道，我最初是如何领悟到领导力的。很简单，**向下属表达你对他们的信心，从而在他们内心植入自信，只待一切顺利进行，他们也会将同样的信心继续传递下去。一旦有了适宜的土壤和持续的养分，信心便会慢慢发芽，日渐茁壮。**这和其他的领导力法则一样，都不难掌握。

就这样，我们那架倒霉的起重机在几英尺以外的水里泡着，引来无数围观者。沙尔夫上校不愧是一位理智沉稳的领导者，面对这种情况，他仍能保持冷静，既没斥责我，也没摆出一副事不关己的姿态。他径直问我："怎么回事？"

这一瞬间，可以说是我职业生涯甚至人生中的一个关键时刻，道德使我的思维在那一刻进退维谷。坦白地说，我与这起事故没有一丝瓜葛，因为事故发生时我根本不在现场，尽管我就在附近，又是他们的指挥官。事实是，起重机驾驶员在士官的直接监督下出现了操作失误。我还是一名事业刚刚起步的基层军官，中尉的军衔在我肩上还没焐热乎，我一直在努力表现，力争赢得上司的认可和下属的尊敬。而现在我却不得不对付这起代价惨重的事故。

谁在那种情况下不想把自己甩得干干净净？当然，自私自利的因素不在讨论范围之内。我当时有两个选择：一是说实话，包括事发时我不在现场这个事实（从而暗示我对事故没有责任）；二是承担责任，从我的责任说起。

我选择了后者。

我不是想体验什么大无畏牺牲精神，只是觉得这么做是正确的。更重要的是，我十分肯定这起事故不会对我的职业生涯造成太大的影响。我之所以如此肯定，是因为我的指挥官赋予了我一种信心。我相信如果我告诉他事发时我不在现场，他也不会有什么激烈的反应，那样的话我就一清二白了。但是我也相信，如果我说出“我当时不在现场，不怪我”这样的话，绝对会破坏我在沙尔夫上校心目中的形象。我明白这个道理，从我在西点时起就明白。**我们在西点学到的是勇于承担责任，而非一味寻找借口。**因此，内心深处有个声音告诉我，我应当承担责任，这么做才是正确的。

我撒了一个小小的白色谎言。

“上校，”我说，“这是我的错，当时起重机在卸载桥梁，监督的人是我，不知怎么的，起重机突然失控，然后就掉进了河里……前后就是这样，长官。”

上校点点头。

“那么你当时在现场喽，中尉？”

“是的，长官。”

★ ★ ★

你总会犯错误，你所领导的人也会。关键是要对自己的能力有信心、对周围的人有信心，以此锲而不舍。

这四个字——是的，长官——使我正式成为这起事故的负责人，不仅要将起重机打捞出来，还要不惜代价将其归位。这不仅意味着一项麻烦的开始，更重要的是，我没有按要求保质保量地完成任务已成了公认的事实。一句话，我失败了。

但正如本书中几次提到的，失败未必不幸。**作为领导者，你肯定会遇到无法一下解决的困难。你总会犯错误，你所领导的人也会。关键是要对自己的能力有信心、对周围的人有信心，以此锲而不舍。**

这起事故被记录在案，如果指挥官当时斥责我一通，然后就丢由上级来处分，那么这件事早就成为我的污点了。然而，他只是把事故上报，没有归咎任何人。难道他早就知道事实真相？还是他的军士长告诉了他什么？不管怎样，指挥官的行为无疑表现出了对我的信心。这就是**领导力，向下属传递信仰、勇气和信心，鼓励下属担起责任。**优秀的领导力如此得以建立，这是一位优秀领导者带给我的真实感受。

我不是不关心后果，更不是有意往火坑里跳。在我和沙尔夫上校交谈的时候，我在内心对自己说："这么做是正确的。"但自我保护也确实是人之常情，因此，当时我的脑海中也时不时浮过一些杂念："嘿……等等！为什么不推给驾驶员，还有监督的士官？你根本不在场！凭什么承担过失？"

★ ★ ★

四个字：承担过失。

然而一旦如此推诿责任，就是做出了轻易的错误决定，也是一种缺乏勇气的表现。我这里所列的每一次个人经历，以及我能回忆起来的诸多时刻，都交叠贯穿着领导力的法则。这些法则之间相互关联，言此必及彼。对上级的信心以及对我自身能力的信心，使我有勇气承担这起事故的责任；而之后产生的边际效应更是令人欣喜，我的下属们感受到巨大的信仰（又一条领导力法则），他们发现他们的头儿不会畏于承担过失。

现在看，我的做法也可能会导致惨痛的后果，但当时我对自己的处理方法确实非常满意。说实话，直到现在，我都算不上什么手腕圆滑的

人（当时更算不上），但我确实知道，这是我展现领导力的一次机会：作为领导者，但凡遇到责任，就应将其止于己。

四个字：承担过失。

说起来容易做起来难，因为风险时常与责任并存。然而，**如果你想成为真正的领导者——而非追名逐利的那种——你就得彻悟承担责任的含义。**

信心在此发挥的作用体现在几个方面：首先，你需要信心来扛住承担过失之后的各种麻烦；第二，可能是最重要的一点，通过承担过失，你会赢得他人对你的信心（包括尊敬）。这和失职完全是两码事，不称职、屡出问题，和才干卓越、偶出差错之间存在天壤之别。恪尽职守的领导者有信心承认失策——包括自己和下属双方的失策——并能从中吸取教训。动不动就板起面孔，对他人的过失一番斥责，最容易遭到上级的不齿和导致下属间的不和。

★ ★ ★

动不动就板起面孔，对他人的过失一番斥责，最容易遭到上级的不齿和导致下属间的不和。

说起来可真有趣，就在起重机扮演潜水艇事件发生后不久，我竟被提升为连长。此外，我从随军牧师那里得知，部下们给了我一个“老头”的昵称。这听起来没什么，其实意义重大。我要不是连里最年轻的人，叫我“老头”也算靠谱，但偏偏我这么年轻，又是连长。连里其他领导者甚至营里的领导者们都千方百计地打听我是否真的获得了这个称号，这个连长专享的称号，也就是大伙口中的“老头”。这是件美事，尤其对我来说意义重大，20 岁出头就成了“老头”，那种感觉棒极了。

信心和勇气

信心和勇气在本质上有很大区别，但是它们作为领导力的基本要素而自然联系在一起。

我在越南任营长时，曾从我的营调出一个连去增援参与入侵柬埔寨的第四步兵师。我们所在的作战区域，西至南越的中部高地，机关重重、险象环生。越共拥有精良的防空炮，我们的直升机在那片区域常常难逃一劫。

因为我有一支队伍驻扎在柬埔寨，我时常挂念他们的安危，所以准备亲自去探望。一般来说，营长不会去探望已被抽调的队伍，尤其当我和他们已分属两个国家的战场，就更不属于我的分内职责。我首先要确保载我的飞行员有适宜的飞行条件，包括地面军队的掩护和降落区域的安排。在越战中，飞行员的任务极其艰巨，并且要面临难以想象的危险。因此，我一直在尽力使他们知道，我不仅关心他们的安危，还欣赏他们的努力和勇气。更重要的是，当他们载着我飞过作战区域时，他们知道我这个老头也在承担着同样的风险，他们会在内心深处告诉自己：如果不是出于必要，指挥官不会冒这个险。

整理好作战计划后，我们就从南越飞往柬埔寨，路程其实很短。我们停靠了几个地方，目的就是要确定战士们的安全，并且让他们都能看见我。尽管他们大多被分到了不同的部队单位，我仍想了解他们的军火装备和衣食情况，看看他们还有什么其他的需要。说实在的，我能为他们做的不多，无非就是保障他们的后备资源。但是，我不辞辛苦、一路冒着风险飞去看他们，会使他们明白：他们的指挥官一直在关注着他们。

在生死攸关的战场上，这其中的意义可想而知。士兵们负责战斗，上司们则负责下命令、保障各种资源的供应。但不论是和平年代还是战

争时期，士兵们都需要一种实实在在的关心。

一个潜藏的可能是，我乘坐的直升机被击落，那样的话我的决定将被视为缺乏理智。但这件事如此重要，我也将其与风险做了权衡。最终我的勇气——身体上的和精神上的——使我做出了决定。一切不利的甚至是致命的可能我都已考虑到，我的勇气使我接受了这种可能。载我的飞行员们，他们也同样接受了这种可能。我为我的队伍冒险，飞行员们则为我冒险。

明知山有虎，偏向虎山行——这种勇气的实践是领导力的一部分。而信心，包括对自己和你所依赖之人的信心，也是领导力的必备要素。领导者所展现出来的信心会植入下属心中，反过来会赢得下属对自己的信心，这是一个双向的过程。

使我做出这项决定的，还包括我对飞行员们以及地面部队的信心。当然，让飞行员载我去柬埔寨也需要勇气，但我认为这是一件必须要做的事，因为我派往那边的部队每时每刻都在经受着前所未有的风险考验。

信心作为领导力的法则之一，有其微妙之处，它源于领导者的经验——凭你以往的实践经验，你知道你的决定将是可行的。因此，信心绝非虚张声势。不确定因素以及未知的风险常常使人顾虑重重，有了信心，你就能克服这些顾虑。

对领导者来说，只是拿出信心去冒险还不够，还需将这种信心传递给下属。但如果你对自己都缺乏信心，又如何将其传递给下属呢，**信心可不是能装出来的。下属们一旦看穿了你是这种人，他们不仅会失掉对你的信心，更会失掉对任务的信心。**

建立信心的要素有很多种，其中最重要的就是经验和准备。各行各业都会出现前所未有的问题，但只要你经验丰富、训练有素，你就有信心对付这些困难。正是这种实实在在的、源自经验的信心才显得难能可贵——有了它，在未知的困难面前，你才能一呼百应，唤起众人的

合力。

通过经验培养信心是西点教育的一大特色。正如我在前面的章节所提到的，几乎从入校第一天起，学生们就被委派各种各样的任务——有些相对简单，有些则困难重重，甚至难以完成，但是勇气和毅力使得他们不断进取。而在此过程中，他们也积累了领导他人的信心。作为领导者，当你跟手下说“这就是我们要做的”时，**你必须展示出一种他们可以完成任务的信心，更重要的是，一种对任务正确性的信心。而这种信心源自实践，源自成功的经验和失败的教训。**这里，我想再一次重申：领导力的各项法则之间是相互贯穿的，缺一不可。

对于这些相互贯穿的法则，也可以这样看——信心是外在的，勇气是内在的。因此当你说“我有信心你们可以完成任务”时，就已经表明了你的信心，同时也激发了下属对他们自己的信心。领导者的信心可以实实在在地换来下属的努力，因此说信心是领导力的重要因素丝毫不为过，但遗憾的是它却常被忽视。一个动辄对下属声色俱厉、挖苦讽刺，却又吝于表扬鼓励的老板该是多么糟糕。信心于领导力是一种积极的强化，也是获得领导力的一种人性化方式，对于你的信心，下属会以同样积极的方式回报你。

从失败中学习

失败和退步是不可避免的——人人都明白这个道理。其实失败就像一位宽宏睿智的良师，我们从中获取教训，学会承担责任，然后继续前进。如果处理得当，失败可以为我们注入更多的信心。这也是为什么授权如此重要，只有如此，下属才有挑战的机会。结果是赢是输此时已无关紧要，重要的是如何运用机会以及回应各种可能的结果。

这种训练——不计后果地尝试失败的机会，能够积淀人的信心，为培养未来的领导者打下基础。唯有做足准备才能树立信心，没有捷径可

循。勇气、经验和毅力固然重要，但你也要明白，信心与准备是成正比的。你在某项工作或任务上的经验自然会为你增添信心，但不能因此就忽视准备的重要性，遗憾的是，很多人确实没有重视这一点。利用经验不等于吃老本，做足准备永远是必需的。

★ ★ ★

这种训练——不计后果地尝试失败的机会，能够积淀人的信心，为培养未来的领导者打下基础。唯有做足准备才能树立信心。

没有准备，就没有真正的信心，只能是虚张声势。

亲和力

蜜比醋捕到的苍蝇多。

——民间谚语

历史上多得是优秀领导力的典范，其中最常见的一种就是无所不能的领导者，他们高高在上，凡人须仰视他们的智慧。但是从我的经历来看，**真正有力的领导者应当是善于和下属对话的，换言之，优秀的领导者应当具有亲和力。**

我们先来了解一下这个词：亲和力。亲和意味着接近，**亲和力则意味着引人接近的力量。**我更愿意把它称做与人打交道的诀窍。放在领导力中来说，有亲和力的领导者能够营造一种气氛，使得下属愿意、甚至乐意接近他，尤其是与他交流。

★ ★ ★

任何机构，不管是部队还是企业，要想做出成绩，就必须使员工感到向上级寻求指导和帮助是可行的；承认过错也是能够做到的。

死板僵化的军事领导者是难以接近的，遗憾的是，这种死板僵化往往被视为一种绝对正确。想要掩饰失败吗？那下属们就不会与你分享他们的感受。任何机构，不管是部队还是企业，要想做出成绩，就必须使员工相信：向上级寻求指导和帮助是可行的；承认过错也是可以做到的。如果他们信赖且尊敬他们的上级，他们就相信自己可以在需要的时候接近上级，如此一来他们的工作表现会更加出色，也更容易服从命令和规定。

我把语言视为亲和力的关键。年轻人总是会以他们的上司为榜样，上司的一言一行都会被密切关注。因此我时常提醒基层军官，**下属们更愿意模仿他们的上级，而非被上级模仿**。有个道理只消想一想就该明白，下属们不愿听到上司满口咒骂，他们知道一切问题都有更好的表达方式，并且他们希望上司能够使用这些表达方式。在内心深处，他们希望领导者能树立一个好的榜样。这么说吧，如果你的下属对你的言行方式毫不在意，那么你说什么做什么他们也不会在意了，这是失败领导力的规律。因此，领导者得做到让下属佩服他们才行。

我来举个例子吧。在我还是一名准将，担任第 25 步兵师的副师长时，我曾亲眼目睹一位排长和他手下十来名高级士官在打靶时的情景。这位排长站在一列人面前进行训导，口中充斥了各种谩骂之词。他还很年轻，只是想借此方式强调他的观点，但我认为这恰好破坏了他的亲和力。这位排长错误地以为这种咒骂式的激烈陈词会为他赢得手下的爱戴：士兵们就是这么说话的，我当然也要这么说，这样他们才会把我视为他们其中的一员。

其实，他那样说话并非出于本性，你可以听出他言语中略带做作的腔调。他不是西点出身，但确是一名军官。他也不是缺乏教育或头脑不开化，他上过大学。我曾见识过他的博学多才，远不止会说两句漂亮话那么简单。但是他现在却满口恶语，还以为这就是部下们想听到的。他这么做其实愚蠢至极，完全不符合他应有的形象。我没有放过这个接近

他的机会，我要在私底下告诉他，他的这种行为有失他的身份。

“中尉，”我说，“你要知道，你的手下并不想你去学他们，他们其实想学你。领导力的作用应该是大伙对你看齐，我认为他们没人希望你使用那种语言。”

这个年轻人十分尴尬，其实他多少也知道自己先前的失策，只是有个人能告诉他就更好一些。我在这场对话中的作用也很重要，它使得我们两人都得以重悟亲和力。进行这种教导时，不能摆出一副居高临下的领导架子，这样年轻人才不会感觉其尊严受到了侵犯，相反，他们会觉得尽管自己遭到了批评，却是一种善意的关心。因此，要造就领导人才，千万不可简单粗暴、一味斥责。我最不愿意看到的，就是在谈话之后这名中尉会对我敬而远之。我希望他能够接受我的建议，这对他有好处。我还预计到，在我们共事第 25 步兵师的日子里，他还会就其他问题继续征求我的意见——而我的预计是正确的。

你是领导者，不是伙伴

领导者易犯的一个错误就是把亲和力跟大众化弄混淆。以部队为例，不能叫战士们把他们的长官当做伙伴看待，**长官就得有个领导者的样儿。那么何以为领导者？领导者的行为标准又是什么？把这些问题弄明白，亲和力才真正算名至实归。**我在部队时，一直都要战士们知道，有问题尽可以来找我。尽管他们可能觉得找我帮忙不太现实，但这毕竟是个好的示范。他们的领导者也是我的部下，这样一来，整个领导链都可以起到为战士们排忧解难的作用。战士们从不会为了借钱或请假偷懒之类的事儿来找我，但他们如有什么心结或心事想与人分担分享，我的办公室大门是永远敞开的。

牙齿和舌头打架的时候总是有的，有时候会有战士觉得自己受了委屈，他们就会趁着在车辆调配场、打靶场或是训练场的时候，找到我这

个副师长来倾诉一番，倾诉的内容大多是这样的："长官，我老婆怀着孕呢，可我们马上就得去大岛了，我还想多陪她一阵子，但上头不同意，你能帮帮我吗？"他绕过了他的直接领导，包括士官和其他基层军官，一步跨到了我这里。我明白，他的头儿肯定对他说过类似的话，"不行，我们周一就要出发，需要全体到位装载军备。"年轻人可能觉得我这个副指挥官比较和蔼可亲，干脆直接来找我求情。

换成是你，遇到这种情况该如何应对？找他的排长说情？如果是，该怎么说？而这么做又到底正不正确？

一种办法是找来他的直接领导问一下，"这个士兵怎么了，为什么不让他请假？"这样一来，就造成两个有百害而无一利的后果：首先，这会使越级求情的士兵陷入窘境；此外，没人会再相信跟我交心而不用担心泄露隐私。

还有一种办法就是这么回答他："小伙子，虽然我不清楚具体情况，但我了解你们的中尉。他是个正直的人，我可以保证，否则，他就成不了这个师的军官，这点你也应该知道。你是我们师的一员，我相信你为师里的每一个人骄傲。对于你提出的要求，我很遗憾不能答应，但是我可以告诉你，接下来要做的事是正确的。你能来找我我很高兴，并且我也希望你在心结难解的时候，都能跟你的士官、军官，还有我，聊一聊。"

照第二种办法，还可以跟这个士兵的士官或军官谈一谈，问一问他们的妻子怀孕时是什么情况。这无形中就向他们传达了一种信息：你关心战士们的生活。他们心里自然就会有数。

亲和力是一条双向通道

亲和力，同其他许多领导力法则一样，是双向的。对于各种纷繁复杂的事务，你得谨慎处理，这毫无疑问。但是对一件事情做出估计，然

后得出解决办法，的确是对领导力的极大挑战。你所领导的是活生生的人，他们可能时不时给你出一些难题，有些是你从来没遇到过的。

亲和力还涉及领导者在一个机构中的身份感。**自信、强有力的领导者清楚自己的角色，他们会在整个机构内建立起一种亲和的气氛，不管是上级还是下级，每个人都会因此而更加积极地与他人相处。**集体主义也因此得到了宣扬，并且大家会知道，领导者不是凌驾于规则之上的，不是不可接近的。相反，领导者是集体的一分子。人人都应该有机会了解一点：他们和领导者不仅仅是指挥与被指挥的关系，还应有更多不拘于形式的关系。

★ ★ ★

你所领导的是活生生的人，他们可能时不时给你出一些难题，有些是你从来没遇到过的。

如今的军队里，高级军官有很多机会和基层军官相处，而基层军官也有很多时间和士兵们相处，因此作为上司，仍然给人敬而远之或难以接近的感觉，是无论如何也说不过去的。领导者有亲和力，其下属才能对他有真正的认识，更重要的是，才能对任务有真正的认识。反之，如果一名领导者冷冰冰的，下属对他就不可能有全面的了解，更谈不上对任务的了解了。在企业里情况也是如此，员工们得觉得他们有问题就可以向上头咨询请教，更重要的是，他们得觉得他们不是不能犯错误，即使犯了错也敢对上头承认。

亲和力的美妙之处在于，它无须任何天分或技巧，人人都可以将其运用于日常生活。与他人联系交往本是人类的天性。我乐意把 human（人类）与 humor（幽默）联系在一起，不仅仅因为这两个词的词根相同（这里指 human 和 humor——译者注）。领导者应该能够将他们的幽

默感与下属分享，拉近和下属之间的距离。自视高贵，故作姿态，不愿亲近基层，万不可取。

没错，领导者的确要比下属承担更多的责任，但我们终究是人，过的都是一辈子。带着微笑进行你的走动式管理，并非那么困难；清晨与你的员工打个招呼，也有几分惬意。事实是，下属们见老板是个诙谐风趣的人，自然就会觉得他容易接近，遇事坦诚相告也就不难了。对于下属们来说，知道自己随时都能找上司聊一聊，是一件很重要的事。他们借此可以了解工作的状况，培养一种对待工作的主人翁意识，也更容易理解他们的上司。

有些年轻人在新官上任时，常把火烧得过旺。因为还习惯不了突如其来的双向批评（来自上级的和来自下级的），对新的角色定位不是很清楚，担心随和的举止会被视为懦弱，所以很容易套上一个厚厚的壳，把自己变得刻板冷酷。这种转变在短期内或许可以免遭下属的公然挑衅，但从长远来看，这不仅会使他们失去下属的爱戴，还会打击下属的忠诚敬业精神。没有了忠诚和敬业这两样，失败是注定的。那么，如何避免这一情况呢？把你自己变得有亲和力。

★ ★ ★

如果你倾向于说："我宁可没人来烦我，懒得跟人啰唆。"那么你就不配做领导者。就这么简单。

亲和力于领导者益处颇多，它像一扇窗，能够使领导者更清楚地了解他的员工——在很大程度上，决定一个机构生死存亡的，正是这些员工。领导者绝非圣贤，尽管有些领导者（多为庸碌之辈）会这么自以为是。我们都看过一幅漫画，画面中的老板自顾自发号施令，完全无视实际情况，当有人敲门告诉他命令不可行时，他只管怒吼："滚出去！"

这种行为，没有一丁点领导力，会严重破坏一个机构的执行力。

获得亲和力需要不断努力，但它的确充满了人情味。亲和力会转化为同情心（关于同情心我们会在之后的章节讲到），同情心更是集中体现了人性的特征。我相信，一名优秀的领导者，他同时又是一个难以接近的人，这样的人是不存在的。如果你倾向于说："我宁可没人来烦我，懒得跟人啰唆。"那么你就不配做领导者。就这么简单。甭想离人远远的还能做强有力的领导者。员工们得觉得他们是可以跟你聊一聊的，而你也应该尽力培养你的亲和力，把它纳入到你的领导力中来。相信自己，你是可以做到的。

亲和力还意味着，我，作为领导者，有接近下属的能力。这是一条双向通道，领导者有责任去利用这条开放式的通道。沟通是一切机构的关键，亲和力则是有效沟通的关键。

对我而言，亲和力的重要性在我任西点军事长时体现得最为明显。西点以外的人可能会觉得吃惊，开放——教官和学生之间开诚布公的交流——是西点的一大特色，而这种交流之所以存在不仅因为西点是学术机构。从校长、军事长到基层的所有军官，与学生们建立的关系就是亲和力的最佳体现。基层军官们与学生交流的机会相当之多，包括正式的和非正式的。领导力的各项法则都在这些交流中得以充分体现。

学生军训队实际上是一个大家庭的一部分，这个大家庭还包括军官和士官，即学生们的战术教官、指导员、教师和教练等。几乎每位教官的家里、办公室或其他工作场所，都有川流不息的学生。工作休息、吃饭娱乐，教官们总是与学生在一起。这道风景对西点有重要的意义，因为这些学生就是明日的军官。

在西点，我们不放过一切让学生与教官面对面交流的机会。为什么？因为领导力不仅靠传授，更要靠领悟，我们想尽可能为学生创造各种机会，让他们从教官身上领悟领导力的法则。同理，如果你正在实践这些领导力法则，你会发现下属的行为模式会有这些法则的投影，他们

的所见所闻在潜移默化地影响着他们。

重要的是，优秀的领导者能够在上下级之间激发富有意义的交流，而非制造障碍。其用意不言自明，即培养一种团队精神，并以此培养新一代的领导者——而这些都离不开亲和力。

闲谈之中所包含信息的价值，往往不逊于常规管理中信息的价值。在我任军事长的初期，有一天，我发现食堂的餐桌上不再供应花生酱。这看似小事一桩，却叫很多学生大感失望。有相当数量的学生是偏爱花生酱的，花生酱对他们而言是重要的佐餐食物——如果有哪天饭菜不合口味，花生酱还是一个不错的备选。我斗胆估计一下，这种对花生酱的口味偏好在军训队里十分普遍，因此，听到有学生抱怨时，我也就不觉得奇怪了。

“长官，你知道吗，”有个学生相当郁闷地告诉我，“我们以前在食堂是有花生酱吃的。”

“是吗？现在怎么了？”

“我也不知道，反正现在不供应了。”

“嗯……谢谢你告诉我这件事。”

我又打听了一下，发现花生酱确实已被食堂撤下餐桌，尽管爱吃的人不少。但没有人做过任何解释，包括监管菜单的营养师。于是我下了一道命令，叫食堂重新供应花生酱——这对军事长来说是小菜一碟。结果怎样呢？直到今天还有人记得我就是那个使花生酱重回餐桌的军事长（人出名的方式就是这么多种多样）。这个小小的成功，虽然只花了小小的力气，却带来了不小的影响——我因此成了“民众英雄”，对我这个刚上任的新官来说，这不失为一件美事，我可是正在为塑造良好形象而努力呢。

通过这一简单的举措，我传达出这样一个信息：高层领导中有人愿意倾听基层的心声，也有人关心基层的情况。战士们希望领导者能够倾听他们的想法，知道他们的想法是有意义的，同样他们的工作也富有意

义，应该得到欣赏。要做到这些，领导者需要培养自己的亲和力。

每个人都能够使自己变得更有亲和力，关键是要顺其自然。对于我来说，这种军事长式的亲和力最为理想。

首先，这种亲和力所影响到的人群，即学生们，年轻好学，接受力强。他们的注意力从一开始就非常集中，很容易接受这种形式的上下级关系。其次，富有亲和力的气氛会使学生们乐于跟他人交流。我也认识前几任的军事长，他们每一位都有属于自己的独特的领导风格。我在前面的章节中提到过我对军事长的最初印象——那种苛刻冷酷，与他们毫不相干，与我也毫不相干。

我原本以为这份工作需要的是铁石心肠，现在发现它反赠与我力量。我流露出来的这份友好与同情心，激起了学生们的热烈反响。我当然不是说领导者非得温情脉脉。**力量和亲和力是可以并存的，实际上它们就像一对孪生兄弟，共存于领导力中**。如果你天性内向保守，那么就得多下些工夫了。

真正的问题是，学生们感到他们必须得重视与教官之间的分歧，其实消除这种分歧并不难。我们这里的领导力法则可以助你一臂之力，它们并非看不见摸不着——这是本书的基本宗旨。不是什么三头六臂的人才能当好领导者，没有那么复杂，各人头上一片天，人人都可以找到自己的位置。但有一点毋庸置疑，**你就是你，靠伪装成不了优秀的领导者，优秀的领导者首先要会做自己**。

谁不曾梦想成为第二个麦克阿瑟或巴顿？众所周知，巴顿将军是出了名的硬汉，不容易接近。但尽管如此，他仍会利用各种机会建立自己的亲和力，因为他深知其中的重要性。巴顿常常去医院探望伤兵，他曾亲自站在路中指挥部队交通，和士兵们交谈——这就是他的亲和力。在很大程度上，他这种亲和力收到了效果，战士们会说，“看，将军在啊！”他的亲和力与众不同，但行之有效，这取决于他独特的能力和个性。如果巴顿可以展现出亲和力，你也可以。

★ ★ ★

巴顿将军是出了名的硬汉，不容易接近。但尽管如此，他仍利用各种机会建立自己的亲和力，因为他深知其中的重要性。

领导力——与他人和谐相处

一般来说，你越没有亲和力，你的工作就越难进行。难以接近的领导者轻则易遭仇视，重则一败涂地。一个机构由若干分支组成，领导者有责任保证各个分支的步伐协调一致。如果各部分支离破碎，整个机构就无法顺利运转。简单说，**领导者不能孤立自己，其工作重心之一应该是与他人——包括各层员工——和谐相处**。当然也有些工作需要独处才能做好，比如科学家和艺术家的工作，安静私密的环境是少不了的。

但如果你选择做领导者，你就选择了与人相处的工作，这是条件。要领导他人，就得有亲和力，只有这样才能激发员工的集体意识，使他们完成本不想做的任务，还能坚信任务是正确的，以至于最终敢于首当其冲。

棘手的工作点评

亲和力的要素之一就是商议。作为领导者，无论是部队的还是企业的，一项重要工作就是点评下属的工作表现。在实际情况中，这项工作往往给人带来很多不快，对上下级双方产生的价值也没多少。其实，工作点评不应是敷衍了事的好评和差评，更多的应是一种商议的过程，双方可以坐下来交流一番——这是对话，不是说教。

领导者的亲和力不仅能带来信任，还会带来尊敬。员工们的表现是对你的想法和观点的间接评价，他们也乐意将感受与你直接分享。如果工作点评成为协商的过程，它就是增强领导力的有效砝码。

在部队里，工作点评还意味着一种责任，因为这决定着战士们在评级期内的正式记录，更重要的是，决定着他们未来的潜力。优秀的领导者在进行工作点评之前会做足功课，确立点评程序。这不应该也不必要是一个苦闷的过程，也正因为如此，这个过程才倍显重要。

★ ★ ★

如果工作点评成为协商的过程，它就是增强领导力的有效砝码。

在部队里，每隔一段时间就会有一次军官效率报告（officer efficiency reports），撰写报告者必须在报告期末一段时间内与待评的军官进行商议，但这个过程往往是简单粗暴的。曾多次有学生告诉我："你是第一个平心静气地坐下来和我谈效率报告的人。"这背后多少讨论的机会被错过，难道不令人汗颜吗？通过商议性的点评，领导者不仅可以指出下属需要改进的地方，还能使下属明白其努力是受到欣赏的，而领导者是愿意帮助他们进步的。彼得原理适用于我们每个人：我们都趋向于上升到我们所不能胜任的职位。这在所难免，无须过多强调。（The Peter Principle，彼得原理的具体内容是：在一个等级制度中，每个职工趋向于上升到他所不能胜任的地位。彼得指出，每一个职工由于在原有职位上工作成绩表现好，就被提升到更高一级职位；其后，如果继续胜任则将进一步被提升，直至到达他所不能胜任的职位。由此导出的推论是：每一个职位最终都将被一个不能胜任其工作的职工所占据——译者注）

跟着有亲和力的领导者，才有成长的机会，这才是我们要强调的。人人都会不自觉地掩饰缺点，但如果你能同下属合理商议，并展现你的

亲和力，他们就会有所触动，“嗯，我是可以告诉老头的，这不会毁了我，相反还可能会帮助我提高。”

这就是领导力！

走动式管理

当然，亲和力离不开领导者的现身。如果你一天到晚把自己关在办公室里，门窗紧闭，没人会认为你是个有亲和力的领导者。这里我们不得不再次提到 MBWA：走动式管理。不久前我和我的一位前任副官聊过，谈到了这个话题。他说：“你得知道，你要做的一件事就是常常在他们周围出现，就好像你在关注着他们每一个人，你要让大伙知道这一点。”

“那样做有用吗?”

他笑了，“当然有用。”

我的走动没有复杂的管理计划，有时坐吉普车去，有时乘直升机去，但我总是会出现。我深知我得尽可能地让更多的下属看见我，每天和他们一起工作，这是我该做的事。因此我常常亲临他们的办公室或工作现场，尽我所能与更多的员工交流。

一周之内，我花了大量时间与我的直接下属进行交流，跟其他很多员工也进行了接触。我的目的不仅仅是保持消息灵通，更重要的是让他们知道我欣赏他们的工作。其结果就是，我与大伙建立了良好的指导关系，他们都知道有什么事尽可以随时来找我。

利用你的幽默感

偶然的一次，我得知在我所到之处，战士们都喜欢叫我“微笑的乔”（乔在英语中是约瑟夫的昵称——译者注）。一部分原因是我脸上

常挂着微笑。我是个乐天派，任何事情总往积极的一面看。而微笑会传达出亲和力，给人留下乐观的印象。我相信这种个性比那些悲观消极的更能换来员工们的响应。如果你对下属微笑，他们会觉得你是乐意看见他们才笑，这会使他们有更好的精神状态，微笑的力量就是如此巨大。微笑无须费尽心机，只是自然的人性流露。微笑，已经成为我的标志。

在员工中建立一种幽默的氛围也是亲和力的关键。有个情况**可能连你自己也没意识到，和下属在一起时往往不是你告诉他们什么，而是听他们告诉你一些事情**。这时如果大家处于一种幽默的氛围，你就会收获良多。这也是为什么我将幽默感称为亲和力之宗旨的缘由。它也是一种人性的流露，人人都可将此方法收得囊中。有些人善用幽默感，有些人则疏于此术，但这些都不要紧，因为幽默感同其他的技能一样，是可以不断修炼而得以提高的。

有一个关于亚历山大·梅格斯·黑格将军（Alexander Meigs Haig，美国陆军上将，曾任美国国务卿——译者注）的故事，可以说明如何通过利用幽默感来增强亲和力。20 世纪 50 年代初期，黑格将军还是一名上尉，在西点任学生连的战术教官，当时我是他们兄弟连的一名学生。同大多数同事一样，他是经历过朝鲜战争的老兵，深受学生们的敬重。对我们很多不属于他直接领导的学生，他也坚持去了解。

12 年之后，他作为一名上校回到了西点，担任学生军训队的助理指挥官。我那时刚被提升为少校，在西点教授核工程的课程，附加担任滑雪队的教练（滑雪是我在西点做学生时就钟爱的一项运动）。滑雪队和东北地区的其他队伍比赛时，我们就得乘坐大型客车去，滑雪用具堆在车顶上，队员们带着自己的随身用品挤在车厢内。出行的制服是规定好的，天气冷的时候，还得穿上长大衣。这些长大衣笨重不堪，只是在出发前的列队才能派上用场。因此每次出发之前，我都会请求黑格上校豁免滑雪队穿此大衣（我们最终达成协议：我同意在每次滑雪队出行之前都征求一次这种豁免，而他则同意接受我的请求）。

又过了10年，黑格将军已经成为欧洲盟军最高司令，欧洲盟军司令部是当时最高级别的军事指挥系统。他后来在白宫为尼克松总统效力，这段峥嵘岁月使他名震世界。我那时任海军上将托马斯·摩尔（Thomas Moorer，时任参谋首长联席会议主席）的私人助理，定期去欧洲参加北约召开的会议。

我第一次去开会时，主席派我去黑格将军的司令部传达任务指令。我在接待室忐忑不安地等待接见时，回想起我们曾经的会面，想起他曾担负的职责，想起这些年在新闻中看到的他冷酷威严的面孔。幸好他的副官是我的老友，我俩在西点时曾经一起在校队打橄榄球，跟他叙叙旧，我感到放松多了（在部队里这种关系十分常见，处理事务时常常派得上用场）。接见时间一到，我走进黑格将军的办公室，我也不知道他是否还记得我，更不知道说什么作为开场白。我向他敬礼，这位不苟言笑的将军抬头看着我，说："乔，跟找我闹滑雪队制服那会儿相比，你现在可大不一样了。"

我们那次的见面是不是富有成果且令人愉快呢？当然是。我——当年那个年轻的上校，会忘记这位将军是如何建立自己的亲和力的吗？当然不会。

亲和力——有效沟通的要素

亲和力最有价值之处就是促进沟通。沟通，我在前面说过，是一个机构的生命源泉，也是领导力的一部分。获取信息有两种途径：正式的（通过行政管理系统）和非正式的（通过任何背景下的随意交流）。有趣的是，我发现**非正式沟通在获取信息方面往往不逊于正式沟通**。优秀的领导者认可也看重一切方式的沟通，并且能从各种可能的资源中获取信息——甚至包括那些非常规的非正式渠道。

比如在部队里，牧师就是一个宝贵的信息渠道。请不要误会，我不

是说要从牧师那里打探士兵们的隐私，我说的是更加宽泛的东西。在军队里，持有不同宗教信仰的士兵常常会在遇到困难时去牧师那里祷告。战时如此，和平时期也是如此。战士们会告诉牧师一些他们不愿告诉别人的话，因此，领导者对从牧师那里听到的话就得慎重对待。所有的消息，它们来自哪里，处于何种背景，以及传播消息之人的品行，都应有所考虑。如何做到这一点呢？通过建立你的亲和力，并保持开朗的性格。

我还是西点的学生时，有一回遇到了难题，我到牧师那里寻求帮助，请求他告诉我几位基层军官的情况。牧师拒绝了我的请求，我问他为什么，他向天空指了指说："因为我只跟上头说这些。"各个宗教的随军牧师都欣赏领导者的亲和力，因为他们明白亲和力在自己的工作中有同样的重要性。

我担任西点的军事长时，西点已经为学生建立了一个咨询中心。说实在的，我在得知这一消息时，很不以为然。毕竟，这里汇集了一批优秀的年轻人，17 岁到 24 岁不等，他们经过层层筛选才来到西点，是立志要大展宏图的。我心里想：这些可是全美最棒的年轻人，他们自愿来到这里，必定可以抗得住孤独。为什么偏有人弄出这个咨询中心来？然而，经过时间的证明，建立咨询中心是个明智的举措，因为相当多的学生都不能轻松适应这个全新的环境，包括军队的各种生活方式。

同样重要的是，我很快发现咨询中心的工作人员——心理学家、军官和文职助理，都十分能干，他们接受过良好的培训，善解人意，富有同情心。最值得一提的是，他们是我作为军事长处理各种事务的信息源泉。我要再次申明，我不是在讨论如何获取学生们的个人隐私，我讨论的是关于西点大局的问题。正如我与牧师聊天所获得的信息一样，来自咨询中心的信息对我而言，也是无价之宝，它们使我能够把西点生活变得更加富有意义和价值。

我还发现，咨询中心的头儿是威尔·威尔逊上校（Will Wilson）——

一位前任特种部队军官，也是一位越战老兵，他的父亲是我在德国服役时的一位指挥官。交织在军旅生涯中的各种关系，构成一种独具特色的元素，使得美国的军队事业如此兴旺发达。

咨询中心是各种富有价值的信息的交接地，对西点的领导者来说，重视这些信息非常重要，因为它们不一定能从常规的军事管理流程中获得。而亲和力就是获得这些信息的钥匙。领导者必须知道，不是所有信息都能从办公室里或会议桌上找到，有时候最重要的信息偏偏出现在非正式的环境下。想获知这些信息吗？那就拿出亲和力来吧。

部队里有这么一句谚语：如果人人都在抱怨，那就说明士气还不错（言下之意是说，抱怨说明还有希望，没人抱怨就说明没救了——译者注）。所以，记住这条至理名言：**如果你想成为一名成功的领导者，最好能迅速地了解抱怨的来由。**

★ ★ ★

有时候最重要的信息偏偏出现在非正式的环境下。想获知这些信息吗？那就拿出亲和力来吧。

一句话，你得用心培养亲和力。

适应力

我们得理智一些，按我的办法来做。

——军队谚语

军队常被视为死板僵化、不可撼动的领域，一切命令必须服从，不可违抗。但其实并非如此，事实是：**各种连锁关系才是军事管理体系的真正组成部分**，在今天这个科技发达的时代更是如此。世界日新月异，人必须学会不断适应才能不落后于时代。但即使一个领导者拥有再先进的作战方法或指挥策略，只要有一点认识不到，想获得成功也非常困难。这一点就是：**每个下属都是一个个体，而非机器上的螺丝钉。**

★ ★ ★

对美国军队的士兵来说，职责、荣誉和国家是三个最重要的词。金钱不是其中之一，甚至根本算不上。但是在企业里，金钱就是个重要的词。

激发适应力会促使下属在个人和职业两方面获得发展，在部队如此，在商界更是如此。商界里的领导者通常都是由年长者和经验丰富的

人担任，如果他们不致力于发展年轻一代的接班人，他们就不能算胜任分内的工作。在我看来，这项工作在企业里更为艰巨，因为涉及一个生计的问题：要让这小子取代我的位置，还要我帮他？真是笑话！

在部队里这个问题就缓和得多，因为军官们的工作调动使他们不得不努力适应各种新环境，他们会面临各种权力结构，每隔几年就会被安排一项新的任务。即使当不上将军或上校，也能保证有一段很长的职业生涯。对美国军队的士兵来说，职责、荣誉和国家是三个最重要的词。金钱不是其中之一，甚至根本算不上。但是在企业里，金钱就是个重要的词。在部队里，没人关心你赚多少钱，报酬早就规定得一清二楚。不管你是中尉、上尉还是上校，你的薪水都是有案可查的。但是在企业里，除了最高级别的薪水必须公示以外，其他薪酬信息都是公司的机密资料。

但无论是在部队还是企业，适应力都是成功的关键要素。**适应力包括革新力和创造力，光你自己适应还不够，还有更多的方面也需要适应。**领导者不变的抵触就是变化——听起来像是前后矛盾，但确是事实。作战地形、驻扎地、人事、技术以及敌人的变化是军事活动的一部分。除此之外，人性状况、社会风俗和政治风云的变化也时有出现，作为领导者，总有一壶够你喝的。能够适应所有这些变化是优秀领导者的关键素质——即根据实际情况，脚踏实地地工作。在你自我感觉良好时，在你认为你的领导位置坚不可摧时，总有些事情会迫使你改变，甚至是大幅度地改变你的思维模式和工作方式。

适应力和远见

我们只要深入地观察一下，就会发现**成功的适应力还包括洞察和判断未知事物的远见。**

这两条相互交织的领导力法则体现在一位伟大的美国运动员身上，

他就是亚瑟·阿什（Arthur Ashe）。20 世纪 60 年代中期我在西点任核工程课程的教师，阿什中尉在西点担任财务助理，不奇怪，他还是校网球队的助理教练。我与夫人常和同事们打网球，因而有幸认识了他。

15 年之后，我成了西点的军事长，而已经闻名世界的亚瑟·阿什受邀回到西点为非裔美籍学生做演讲（亚瑟·阿什是非洲后裔，黑人——译者注）。在他的演讲中，有一句话我至今仍记忆犹新，“你们所有人都应该为自己的将来考虑，我有一条忠告给你们——别待在体育馆里，到图书馆去，去学习西班牙语!”亚瑟·阿什说这话的时候是 1980 年，我敢打赌当时在场的学生都不会忘记这条忠告。

亚瑟·阿什的劝说，在那个动荡的年代，对这些非裔美籍学生有着重大意义，从他们的出身看，以前应该没把勇气、信心和毅力这些太放在心上。

领导力会激发“追随力”（followership），亚瑟·阿什在 1980 年的演讲就是要告诉在场的非裔美籍学生，他们有一个机会去适应，去充分把握。领导力的法则再次相互交织，这次是适应力和远见。它们之间相互联系，其实是相互依存。**富有远见、做一个有前瞻力的领导者固然好，但如果不能适应远见所提示的未来，一切都是白搭。看见火车朝自己疾驰而来却呆若木鸡的不乏其人，这就是缺乏适应力的表现。**

★ ★ ★

情况总是在变，那么就尽快适应你目前的情况，然后行动。

适应力是一项不可或缺的能力。人与人不同，我们都明白这个道理。比如在军事领域，你的下属可能就有琼斯少尉、史密斯少尉和布朗少尉，他们都是少尉，军衔和职责都相同，但他们每个人是各不相同的，你应该注意这种个体差异。将不同的个体刻成一个模子注定是会失

败的。你得让他们觉着你是在公平对待每一个人，但作为领导者，你不仅要适应他们每一个，还得让他们学会适应你一个。

领导者的基本任务就是建设团队，这是一种创造性的努力，需要相当大的适应力。在部队里，我总是鼓励下属多与他人交流想法，不要墨守成规。情况总是在变，那么就尽快适应你目前的情况，然后行动。如前所述，军队常被视为僵化刻板的领域，但实际上并非如此。我从未发现僵化和刻板能在带兵时派上用场。不管是在部队还是企业，任何工作都有老一套的方法，也总是会有人死守教条不放，一直撑到失败。

鼓励革新

优秀的领导者鼓励革新，能适应新的情况。这种鼓励带来的效果十分显著——员工们的创造力得以发挥。做到这一点很重要，因为下属不会永远是下属，而你也应不断发掘和培养新的领导者，因此你得让下属们知道，他们是有创造力的，也是有革新力的，他们可以通过特有的技能和知识做得更好。

如果你不知道西点是一个思维突破常规的地方，我不会感到奇怪。因为即使是西点的毕业生，也有很多人会这样调侃："发展没有打破西点200年的传统。"但事实完全不是如此，**西点是在训练和培养领导者，从新生踏上大平原的第一天起，这些领导力法则就有如种子一般被植入土壤，最终长成参天大树。**这些年来，我发现每个人对机会的把握程度都不同，但**最有潜力的领导者总是敢于革新，能够适应新环境，并且善于当机立断的人。他们常常琢磨如何使手下更出色更有效率地工作。**

因此，当基层军官进行革新时，应该获得认可与表扬。优秀的连长不会因为他的排长未经允许就推陈出新而对其进行严惩；相反，他应对这种创造力表示出赞赏。但如果排长的创新举措最终被证明是错误的呢？这时候就需要其他的领导力法则来帮助你了，包括你的责任感和同

情心。你当然不能站在所有人跟前说："少尉，你的主意真愚蠢！你当时到底怎么想的？"

★ ★ ★

错误总得处理，满腔的热情也必须有效控制并积极疏导，而有一点你要注意，不要给这个年轻人的记录带来抹不去的污点，更不要给他的心灵带来永远的伤害，毕竟他曾用心为他认定的事情努力过。

如果你遇到这个问题，我建议你仔细看一看同情心那一章，然后再来试一试这种方法：和这名少尉坐下来平心静气地商议一番，问问他，"你认为是哪些地方出了问题？你现在有什么想法？"一切有责任心的领导者都会意识到自己肩上的义务，即帮助下属成长，树立他们的信心，如果一味申斥，就会适得其反。

任何形式的鼓励适应力和革新行为的领导力都会遭遇挫折，也就是创新行为会出现问题。但这不等同于放弃职责或鼓励下属越权违规什么的，也不是说军队的规章制度过于严苛。我们的意思是，不管是在军队还是企业，下属们都需要成长与革新的机会，适应力强的年轻领导者更应被赋予成功或失败的回旋余地。错误总得处理，满腔的热情也必须有效控制并积极疏导，而有一点你要注意，不要给这个年轻人的记录带来抹不去的污点，更不要给他的心灵带来永远的伤害，毕竟他曾用心为他认定的事情努力过。

适应力：军队 VS 企业

可能是因为军队的责任更为重大——毕竟是在保卫国家——因此在

军队里，下属更多地是被视为活生生的人，而非车轮上的根根辐条。我说这话不是有意贬损企业里的领导者，我自己也是一名企业老总。但军队的确把人视为宝贵财富，不会当商品去交换，也不会肆意处置。

企业里的人际关系与部队不同。在企业里，员工们十年如一日地聚在一起工作并不稀奇，但是在部队里，顶多隔个两三年你就会被委派新的任务。

有人可能会觉得这种频繁的人员更替会破坏内部的人际关系，但就我的经历来看，正好相反，原因之一就是部队的生活方式具有一种共通性，我们工作的环境和住宿的条件都差不多。而正因为我们都处于一个频繁的调动更替的系统中，为随时可能到来的战争进行着训练，人际关系就会发展得更快，这种发展有助于我们理解各种变化，也有助于我们适应不同的环境和时代。

军队，出于一种必要性，得持续关注领导者的发展潜力。军队里的每个人面前都有一条清晰的发展道路：今天是二等兵，明天是下士，20年以后可能就升到了军士指挥官，就这样一步步走下去，有人戏称为“从条纹到星星”。在一个领导者手下待两三年，你就会被调到其他地方去。优秀的军事领导者清楚他们必须培养接班人，而他们也会付诸行动。

对每个人来说，级别的调整都是正常的，而作为军事领导者（这也是企业领导者应该学习的地方），你得要有信心对自己说：“没错，该是我离开的时候了。”

有了这种适应力，你才能更出色地管理年轻下属，培养他们的领导力。说实话，我确实觉得企业也应该借鉴一下这种适应力，毕竟我们都没法返老还童。无论过程如何，我们终将殊途同归。最终，你——CEO先生或女士，都得交出办公室的钥匙，而那一刻到来时，最好有个人能接替你的位子。

★ ★ ★

在一个领导者手下待两三年，你就会被调到其他地方去。优秀的军事领导者清楚他们必须培养接班人，而他们也会付诸行动。

整个军队的领导体系都围绕着一种晋级模式进行，而企业则没有像这样给每个员工提供平等晋升的机会。在企业里，挑选人才的方式和理由各不相同，但和军队有最大差别的一点就是：如果在企业内部没有合适的人选可以胜任高层领导职位，还可以去外面找，比如去猎头那里物色一名新的 CEO。这看似简单，实则比军队里选指挥官要复杂得多，也冒险得多。

遗憾的是，企业没能很好地运用军队的这种适应力，也没能努力从内部建设自身，沿用的思维一直是高层领导人才就得从外面引进。

适应力是企业领导者要具备的关键素质，社会日新月异，一切都在变——产品在变、技术在变、人也在变，作为老板，你必须能适应这些变化。

下面我给大家举一个现实中的例子，以此来进一步解释适应力作为领导力法则的原因。

我初涉企业界时，是在西班牙的马德里，当时国内外通讯的基本工具之一是电传打字机，一种笨拙的机器，一边发出难听的声音一边把信息以打印的方式传输给对方。后来传真机就问世了，其技术革新之处在于：它是通过热感应纸把电子符号转化为文字。利用传真机，可以把文件正本传导至世界各个角落。虽然有时传真的文字不是很清楚，但总归是一项伟大的技术创举。之后不久，我的电传打字机就躺到了废品箱里。

★ ★ ★

一切都在变。要么你就被揪着耳朵赶到新的环境里去，要么你就积极适应，敢为人先。

再不久之后，又出现了喷墨打印机，这下不会再出现字迹模糊的情况了。而到了今天，因特网和电子邮件已经席卷世界，很少有企业还在依赖传真机进行工作。任何东西，甚至是签名，都可以扫描进电脑，然后通过电子邮件发送出去。更重要的是，这大大节省了开支，无须拉什么电话线之类的东西。曾几何时，因特网还鲜为人知，而如今它已经对整个世界的通讯交流产生了翻天覆地的革新。在这种环境下，你如果适应不了这种新型的技术，又如何指望做一名优秀的领导者呢？

一切都在变。要么你就被揪着耳朵赶到新的环境里去，要么你就积极适应，敢为人先。我不能说我人生的各个阶段都与西点的教育有关，但这十项法则确实是西点赋予我的财富，它塑造了我的人生，开拓了我的发展之路。当然，西点教育的主要内容还包括给学生们安排挑战——有些挑战是可以预见的，有些则是根本预见不到的——看看他们在挑战面前都做何反应。通过他们对新环境的适应力，就可以估测出他们的领导潜力；而他们的适应力如何，就看他们能否坚决果断地推陈出新。

不想着去爬梯子

关于适应力的一条忠告：**如果下属或员工们发现你的革新力、独创力和适应力都源于自私自利的动机（即通过不光彩的手段才升到今天这个职位），就会大大折损你和他们的工作效力。**有些人通过这种手段得以爬升，他们野心勃勃，满脑子想的是如何“爬到梯子的顶端”，成为

公司的人上人。确实有人这样做，也获得了一定程度的成功，但是我不能接受这种做法，我奉劝各位也不要接受。就我而言，我从未有过这样的念头，只是尽力把手头的工作做好。不管是什么任务，我都认真对待，从不挑肥拣瘦，就是这样。

★ ★ ★

如果你致力于工作，积极为下属创造鼓励与发展的氛围，你就离成功不远了。

我从未想过诸如自己是不是个优秀的连长，是不是该升营长了之类的问题，这些不是我该考虑的问题。但无论如何，“爬梯子”的想法很容易随着革新力和适应力的产生而衍生出来。因此我给年轻领导者的忠告就是：努力去适应和创新，别去想拐弯处会有什么，眼睛只要盯住前方。尽力做好你的工作，而非想着更高的职位。我不是说远见和抱负都不重要，也不是说关心个人前途不对；我的意思是，如果你致力于工作，积极为下属创造鼓励与发展的氛围，你就离成功不远了。唯有耐心（等待）、专心（工作）和关心（下属），才能得到认可。有些人的自私自利使他成功，但对我们大多数人来说，自私自利远非完美可靠的战略。

热情激发适应力

一个人得顾好眼前的事，同时又要有适应力和远见，这听起来有些矛盾，但人总得关注外部环境的发展变化。优秀的领导者会不断研究、观察和学习，但他们这么做不是为了炫耀，而是出于一种热情，这种热情往往和适应力形影不离。

适应意味着改变，但事实是人们往往安于现状。他们习惯了某种做

事方式，新环境或新老板的突然到来会打破以往的安逸，使他们变得手足无措。根据我的经验，领导者在此时注入的热情就像是一支润滑剂，它会使大伙相信改变不是坏事，不一定会带来痛苦。如果老板说："我们大伙一起努力，可以适应这种局面，我们能做得到！"这种微小的热情带来的却是巨大的安抚作用。

领导者的热情会激发下属的适应力，二者合一就会产生灵感。在我们向全志愿军队转型的同时，我们要努力使部队服役变得更有价值，认识这一点很重要（美国于 1973 年 3 月实行全志愿兵役制度——译者注）。我们必须找出调整的办法，激发年轻人入伍的意愿——而非过去那种抓壮丁的形式——然后说服他们心甘情愿留下来。

今天很多人都是心甘情愿留在部队的，这点毋庸置疑，但除此之外，我们还需要领导力来发挥作用。当人们做的事是他们想做的时，领导力的作用就发挥到了极致，这是领导力在军队的核心作用，同样也适用于企业界。这其中包含一个适应的过程，因为我们首先要教年轻人成为追随者，然后才能对其进行教育、训练并将其培养成未来的领导者。

不拘一格的适应力

想获得这种适应力吗？最有效的办法之一就是非正式的、随意的闲聊。我说过，我在西点任军事长时，开设过"道德甜甜圈"式的讨论会。每周六早上有一段时间，大多数学生都没课，也没有其他任务，就可以趁这个机会在连里的娱乐室聚一聚，随意地聊一聊。当然，如果需要军事长去和学生们谈一谈，我也会去的。不过这个讨论会不是强制性的，学生们可以随意进出，吃块小点心或喝杯咖啡，可以参与我们的讨论也可以旁听。还记得前面提过的史怀哲的话吗（道德是我们之所以为人的方式）？学生们把这个讨论会称为"道德甜甜圈"，原因就是我们总会谈论到人的行为。

这个讨论会像是一个内容丰富的论坛，我得适应各种各样的情况和对话，其中大多与学生们的教官有关。在这个过程中，我的亲和力也得到了提升——和二三十名年轻人坐在一起，喝着咖啡，海阔天空地聊一番，而且我有办法让他们人人都开口向我提问，我呢，自然乐意回答。

适应力远不止握个手、打个招呼那么简单，而是通过言行举止给人一种安抚感，使别人在请教你的时候不至于怕露怯或遭到耻笑，更重要的是，你的回答是真正有用的。他们在提问的时候我总不忘甩上一句“好小子”，这对他们是一种鼓励，对我则是一种享受，这才是领导者，才算具备了适应力。

你或许已经发现，适应力和许多领导力法则都是交织重叠的。就“道德甜甜圈”讨论会而言，适应力是与亲和力重叠的，它是在常规管理体系之外进行对话的又一手段。这种对话工具多种多样，你总能找到适合你的。指挥官可以趁打靶训练的机会和战士们聊一聊，也可以在晚上到战士们的营房去坐一坐；企业的经理可以走出办公室，到实验室或生产车间看一看。尽管在企业里，员工们到了晚上就下班回家了，交流时间有限，但也不是说聊天的机会就没有，多费些心思而已，还有就是——适应力。

从管理能力到领导力

既然我们是在给各种概念下定义，何不把管理能力和领导力的基本内容作一个比较呢？二者是同义词吗？不是。优秀的领导力不一定非得包含优秀的管理能力。管理技巧更像是机械性的——优秀的管理者了解他的企业，能够建立一种有效的逻辑体系，他善于打理事务，却不一定善于同人打交道。管理能力和领导力，这两者不一定非得拆开，但确是有差别的。**一个优秀的管理者，最终要具备一定的领导力，因为他不能只是管理下属，也要领导下属。事情是要管理的，而人是要领导的。从**

管理者向领导者转变需要很强的适应力。

适应力是任何一个有抱负的领导者都应积极接受的，因为领导，顾名思义，就是要带领众人穿越一道道变幻莫测的风景。再以军队为例，如果你是一名军官，领导力必须由始至终贯穿你的生活。从排长开始（像我一样），到连长、营长、旅长，幸运的话，还可以升到师长。具体用数字来说明，就是从领导四五十人到领导 15000 人左右。每升一次，都是一个新的开始，具体的任务都要从头学过。

★ ★ ★

事情是要管理的，而人是要领导的。从管理者向领导者转变需要很强的适应力。

这种跟着领导力一起到来的不断增加的责任，简单地说，就是在职位升高时，能够做到有效适应。你必须把适应力这条法则植入心中并付诸实践，因为这不仅可以使你顺利开始新的任务，还可以潜移默化地向下属们传达适应力的重要性。

说起来，我在企业没能经历这种过程，因为我不是像当年在部队那样，从基层做起。但无论如何，我都相信上述这些法则是有用处的，尤其是适应力。

★ ★ ★

适应力是任何一个有抱负的领导者都应积极接受的，因为领导，顾名思义，就是要带领众人穿越一道道变幻莫测的风景。

在企业界，不同的岗位需要不同的技术。从某种程度上来说，每个人都有一定的管理职责，他要管理好一定范围之内的工作。企业界和军

队的相似之处就是要不断适应变化的局面，这种变化有时慢，有时却快得嗖一下就来到你跟前。

适应竞争

企业与军队有一个根本的不同之处。就我的经验来看，在企业里，我们几乎每天都在高竞争强度的环境下工作，成功与失败的奖惩分明，与金钱利益直接挂钩。我们必须向公众（企业的持股人）详细公示每个季度的进展情况。在频率电气，我们拥有极其先进的技术，同类竞争者不多。因此，同行之间大多都互相认识，并且在那样一种情况下，竞争是受到欢迎的——不仅对经营有益，还有助于我们了解市场需求、技术动向和对手的情况，从而及时采取应对策略。事实上，在我们不断探索更好的工作方法的过程中，我们就在进行着斗争。

军队里当然也有竞争，但完全是另一码事。在军队里，有大量的需要团队合作的工作，行业间的竞争是不存在的，我们的对手就是威胁到我们自由和民主的敌人。我们的战略跨越全球，用智慧时刻警惕着敌人的阴谋。有了这种高瞻远瞩的条件，我们的任务就是时刻准备着给敌人致命一击。但是在打仗之外，我们的战略更集中于威慑手段，毕竟把敌人威慑住比真枪实弹地打一场要强。和平时期我们的工作就是增强威慑手段，同时为随时可能到来的战争做好准备。

★ ★ ★

在军队里，有大量的需要团队合作的工作，行业间的竞争是不存在的，我们的对手就是威胁到我们自由和民主的敌人。

下面这个例子和军队装备有关，我们来看一看它和适应力以及战前

准备有什么关系。步枪几百年以来一直都是步兵的基本武器。我在1951年进入军队时，可选择的步枪是30口径M1 30－06，一个重达9磅的大家伙，兴于第二次世界大战时期。这款枪很受狙击手的推崇，在1000码之外也能命中目标。

第二次世界大战结束后，军队的任务面临重新调整，那段时间美国加入了北约，作为北约成员，我们领到了北约开发的武器：M－14，这款步枪由比利时的一家公司研制。那时候北约成员国之间约定共享彼此研发的武器。跟M－1相比，M－14是一款全新改良的版本。

我们把这款枪收在军备库里，训练我们的士兵使用。但是随着20世纪60年代越战的升级，我们发现M－14不适合东南亚的作战环境。首先，它对酷热、泥泞和潮湿多雨的丛林环境极其敏感；其次，它过于笨重，在这种艰苦的环境下，疲劳往往会成为致命因素；第三，M－14最适用于长距离发射，而我们在越战中的士兵常常面临短兵相接的局面，有时不过是几十码。

因此，在东南亚战争中，M－14就显得问题重重，几乎可以说是个彻底的失败。好在美国柯尔特公司（Colt）又研发出了M－16，这是一款性能稳定可靠的枪，其机械装置对酷热、泥泞和潮湿的环境具有良好的适应性。

M－16的口径相对较小，但火力十足，可以做到高速齐发，这在越战环境中效果十分显著。此外，它的轻便性远胜M－14，是一款绝顶出色的武器。可以说，M－16象征着当代军队适应现代化战争的决心和能力。从M－16当中，我们还可以看出，为了最大限度地利用我们的人力和财力——武器研发当然需要相当大一笔经费——适应力必不可少。正如苏格兰诗人罗伯特·彭斯（Robert Burns）的一句诗，“……老鼠和人所订最周详的计划，都往往出错……”（原诗“致老鼠”，可参考http：//www. robertburns. org）。

国防是政府的头等任务，这项庄严的任务要通过武装来实现，这也

是我多年以来一直致力的事业。我们的国家安全由许多相互依赖的因素构成，其中国防是一项极其专业的工作，我们对此从不敢有丝毫马虎。

企业中的风险尽管不能和战争相比，但竞争也是无处不在，因此，适应力最终会决定企业的生死存亡。企业界的硝烟永远不会散去，战场会不断改变，但竞争者永远是生意场上的对手。这就好像一个等式，左边是同盟和支持者——包括合伙人、供应商和顾客，右边是竞争对手。你不仅要为你的资源而竞争，还要为你的顾客而竞争。这种竞争有时很友好，有时则充斥着火药味，甚至会严重到威胁你的生存。

★ ★ ★

我们的国家安全由许多相互依赖的因素构成，其中国防是一项极其专业的工作，我们对此从不敢有丝毫马虎。

不管是在军队还是企业，你都会发现，你的适应力会在领导过程中助你一臂之力。我在部队升职的过程中，从未想过下一个职位会是什么。我只是像刚开始那样，专注做好眼前的工作，而非把心思用在下一步的计划中。总之，我踏踏实实走脚下的路，同时使自己适应每一项新的任务。

对最高职位的期待并不那么重要，你还得尽全力使自己胜任眼前的职位。**准备好适应变化——包括可以预知的和无法预知的——用你的热情、创造力和勤奋做好工作，总有一天，你会发现更高的职位会来叩你的门。**

★ ★ ★

对最高职位的期待并不那么重要，你还得尽全力使自己胜任眼前的职位。

同情心

世间仅有一种不可饶恕的罪。

——詹姆斯·普莱斯特德·伍德

25 年前我当上西点军事长时，受邀为新生人手一册的《新生必读》写导言。《新生必读》详尽地向新生介绍未来的校园生活，很多人亲切地称它为“生活指南”。手册中有些内容须牢记于心，如“斯科菲尔德纪律定义”、“斯科特坚定信念”（温菲尔德·斯科特，Winfield Scott，美国陆军中将，美墨战争名将——译者注）和距离毕业的天数，另一些内容则是指导新生如何脱离自由自在的高中生活，适应纪律严明的军校生活。

在《新生必读》的军事长导言部分，我给新来的学员们写了一封公开信，信中要求他们思考想在西点接受什么样的教育，以及想成为怎样的领导者。我强调了“坚忍”、“同情心”和“理解”这三个词。其中，**“同情心”是最人性化的品质，却也是最难掌握的品质，它是领导力不可或缺的一部分**。没错，同情心是领导力不可或缺的一部分。缺乏同情心，你终将失去下属的尊重和爱戴，只能换来他们的惧怕和猜疑。在我看来，同情心意味着在苛刻与软弱之间存在一个平衡点，优秀的领导者能够找到这个平衡点，既要有令行禁止的威权，也要有体恤下属的情怀。

同情是一种法则，而坚忍和理解是一种品格，它们都是你处事决断

的有力工具。在一连串的领导力法则中，我觉得同情心应排在正中的位置。毫无疑问，领导者必须意志坚定，任何当过上司的人，不论权责大小，都深知组织人来完成任务是怎样一种挑战。领导职位的提升，无论是基层军官到高层军官，还是计时工人到职业经理人，都非想象中那么轻松。越是高层的领导，所面临的工作越是困难复杂，这并不奇怪。

我清楚地记得，当年有个学生屡犯校规，行为表现也一直不佳，面临被开除的境地。他并非没有优点，事实上，他很聪明，尽管还不成熟，但已具备一些优秀的领导力。在他因为严重违纪被带到我面前时，我一直在权衡着这些因素。

“小伙子，你多次违反校规，我们现在必须开除你，”我说，“但如果你能改正，我可以给你一个机会，让你明年再回来。西点的大门永远对你敞开，但能否进来仍取决于你自己。”最终结果是，这个小伙子不仅在第二年回到西点，还在之后的军事生涯中有十分出色的表现。他现在已经是华盛顿一家知名新兴企业的 CEO 了。前不久一起吃饭——我们已多年不见，他告诉我他一天也没忘记在我办公室的那段经历，以及那段经历对他的意义。

我为我当年的决定感到庆幸，也为他今天的成就感到欣慰。当然我也清楚结局可能会迥然不同。那么如何确定是否该给这个年轻人第二次机会呢？当他的履历让你犹豫不决时，你应当试试依照直觉行事，它往往可以表达出你的心声。

★ ★ ★

要成为一个优秀的领导者，首先得让自己坚强如钢。很遗憾，除此之外别无他法。领导者的使命就是要引导同辈和下属总结已然，探索未然。

上面提到的那个年轻人，在西点最开始的两年里练就了优异的技能，但不懂得**为自己的所作所为承担责任**。他需要时间去成长，所以我们让他回去，到其他学校学习一年，之后再回来。无论从哪个方面看，这都不失为一个上策。事实上，**需决断之时，领导者当权衡矛盾冲突，拨开层层迷雾。这能够增强你本能的同情心，而同情心是任何一位优秀的领导者都应具备的。**

要成为一个优秀的领导者，首先得让自己坚强如钢。很遗憾，除此之外别无他法。领导者的使命就是要引导同辈和下属总结已然，探索未然。我在第七章说过，当人人都在抱怨的时候，士气就不会差。在任何一个机构里，成员的能力总是参差不齐，对工作的满意度也有高下。作为领导者，你的工作重点就是使人们齐心协力完成任务。这个过程是一场斗争，而周围的环境始终在变。套用军事的一句话：战斗可以屡战屡胜，但战役永远不会结束。

坚忍有同情心

一个坚忍的领导者有钢铁般的意志，能主动适应环境，做出困难的抉择，勇于承担责任而不是避重就轻——做不到这一点，领导生涯不会长久。但是，培养坚忍的品格不能以牺牲人的心灵和感情为代价。人不是机器，不可能一按开关，就热情高涨、开足马力。快鞭赶慢驴不能解决问题，毕竟不同的人有不同的做事动机。领导者要做的就是使人们尽其所能、为他所用。要做到这一点，了解下属是不可缺少的步骤。你得走近他们，成为他们的良师益友，这里的益友可不等同于密友，当然更不等同于敌人。实际上，如果上级不能赢得下级的尊重和爱戴，那他就很难成为一名成功的领导者，更别说领导团队取得成功了。

记得多年前的一天，和每天一样，我在第二十五步兵师的车辆调配厂巡视，以便随时了解部队的情况。车库里热火朝天，小伙子们在修理

坦克以及其他车辆，这是他们的日常工作。突然，我听到一连串咒骂声（当然，对于一个被松动的螺栓砸到手指的人来说，这种反应再正常不过了），咒骂声一直持续，直到我和这个气急败坏的人四目相对。看见我，他红着脸尴尬不已，立刻就停下了嘴。我不知道他是否清楚我对脏话的禁令，但他还是胆怯地说："对不起，长官。"

这种情况下有两种处理方式：一种是以举止不文明为由训诫士兵——"你到底有没有家教？"另一种就是认可这一特殊情况——不过是对疼痛的下意识的反应，同时也是缓解疼痛的方式。因此我就微笑着对这个年轻士兵说："喊出来就舒服了，是吧，小伙子？"

他点头笑了，然后继续工作，一切回归正常。

我本来可以在这个士兵的同伴面前谴责他。可那又怎样呢？他并非要伤害谁，也不是要对我不敬。这种情况下一句幽默的话便可让麻烦烟消云散，这就是同情心的表现。因此，你不需要处处绷着铁面握着铁拳，而是要找到属于你的领导方式和管理风格。不过我相信，对所有的人来说，怀有同情心的领导方式是最符合天性的。想想看，同情心要求你为他人着想，而当别人知道你在为他着想的时候便会报之以李。虽然运用铁腕手段要比运用同情心更容易，但坦率地说，没有同情心，就不可能成为优秀的领导者。

同情心能够为各种类型和各层次的领导者，以及被领导者，找到苛刻与软弱之间的平衡点。你的下级必须清楚你是负责人，你的决定必须得到尊重。但同时他们作为下属，作为团队的关键一员，更是作为一个人，需要感受到你的关怀。**对于一个年轻领导者来说，要掌握好这种平衡，必须学会控制矛盾复杂的情感，这确是一种挑战。**当你怀着同情心去看问题时，很容易获得正面的回应。不过也有例外，同情心有时也能引起强烈的反感。既然两种结果都有可能，那么，你该如何找到平衡点呢？

至少一部分答案可以在斯科菲尔德纪律定义里面找到：

纪律使士兵成为自由国度在战时可以依赖的对象，纪律并非来自于严酷或暴虐的惩戒。

在我看来，130 多年前的斯科菲尔德纪律定义，在今天依然有十分重要的意义。它使我们认识到，尽管领导者必须坚强自信，也不该不分场合滥施权力，而无视下属的感受。无论是在军队还是企业，领导的称号就意味着重要的责任，这种责任决不能轻易推卸。明智的领导者应当将斯科菲尔德纪律定义作为自己做事的指导思想。事实上，斯科菲尔德纪律定义的核心就是同情心。斯科菲尔德想告诉我们，同情心是领导力的试金石。如果你的领导力里面缺少了同情心，那你就不是一个称职的领导者。

除此之外，斯科菲尔德提醒我们领导力不是严酷或暴虐的惩戒，这永恒的教义对领导者和被领导者都意义深远。一个组织里的每个成员都应懂得人非圣贤的道理，学会用人性化的方式与他人相处。通过树立同情心的理念，领导者会将同情心贯彻到团队的价值观中，甚至植入社会。一句话，如果你能善待下属，下属便能和睦相处，从而更加努力地工作。

同情应施与个体

同情心适宜施与个体，而不像其他法则适合施与集体。一个集体应当坚忍不拔，而一个人应当富于同情心。你当然可以说你对一群人都有同情心，但真的付诸实践就不容易了。

这样说吧，要是你乐于表达对一群人的同情，那反过来也可以表达对这群人的不满。要是这样推理下去，那集体惩戒就是最好的惩罚方式。我们对这样的管理策略并不陌生：在公司里有人坏了规矩，结果上

上下下都开始严加约束。这种领导方式有着悠久的历史，也有着极大的破坏力，遗憾的是至今仍随处可见。集体惩戒的初衷是促进自我监管，可要我说这对领导者是一剂毒药。它会消磨集体凝聚力，更使得违规的一方怀有强烈的反感和敌意，甚至导致强烈的报复。

赞成这种策略的人请三思，集体惩戒非但不会提升集体凝聚力，反而会消解集体的价值——大家觉得是某个人做错了事连累自己受惩罚，十有八九就会排挤这个人。那接下来又会怎样呢？**一个领导者要求机构内部自我监管，结果弄得人人自危，这其实是一种玩忽职守。**

我们再来看一看这种情景：一个集体经历了一场浩劫，有人牺牲有人受伤，这种情况下领导者就应当将同情心施与整个集体，而不是个人。这时候整个集体都应当休整，及时安抚心理。这种情况下，同情心能够也必须施与集体。集体同情是理智的和人性化的做法，但集体惩戒不是，它不仅不合理，还会弄巧成拙。

实际上，向个体施与同情，更容易也更有效。为什么？因为当你施与同情时，你实际上是在向下属传达这样一种想法：除了钢铁般的心之外，老头内心还是有一些什么的。他们会觉得你不只是穿着制服的长官或打着领带的老板，你还是活生生的人。其他人有的弱点，你一样会有。作为人，也作为领导者，你知道同情这个优良而古老的传统，迟早会派得上用场。

★ ★ ★

集体同情是理智的和人性化的做法，但集体惩戒不是，它不仅不合理，还会弄巧成拙。

不要把同情心想成什么功利的东西，用你的心灵去感受、用你的头脑去判断，一切服从良心的安排。优秀的领导者会树立一种是非的直觉，在适当的时机，用同情代替惩戒，以获取更好的效果。懂得适时运

用同情心的领导者是优秀的领导者，更是一个高尚的人。

同情心是一条无价的领导力法则，它会提升你的领导形象，增强你的领导技巧；它使你不再只是一个铁石心肠的硬汉。我相信，富有同情心的领导者才能真正获得下属们的支持与尊敬。**下属们追随其领导者，不仅是服从命令，更是因为他们相信自己的领导者，因而也不愿让领导者失望。**

同情心有多种表现形式，不管是哪一种，只要把握得当，就会成为增强上下级关系的纽带。但它有时也会产生意想不到的后果，这一点每个领导者都应牢记在心。我来给你们讲一个小故事，是关于我在德国任连长的经历，那正是冷战开始升级的时候。当时我们会定期从联邦德国进入民主德国境内（我驻扎的地方就在民主德国边境上），由直升机护航。我们常常在凌晨出发。

一次，我的吉普车司机在日出前（一般是5点左右）来接我。他是个认真负责的小伙子，和其他士兵一样令人喜爱。在这样的早上，我都会邀请他同我和妻子共进早餐。就我而言，这是一种同情心。因为在我们出发前食堂还没开门，他只能从合作社随便买些东西来吃。我的妻子准备好丰盛的食物：培根、鸡蛋、面包、咖啡和果汁，足够我们撑过一段漫长的旅途。那天谈论了什么话题我已经记不得了，但我清楚地记得我对妻子说了一句“把面包皮吃掉”。其实我常常会这样说，尽管现在看起来有些傻气，但我从小到大确实一直都觉得面包皮是面包最有营养的一部分，而妻子却爱把面包皮剥掉。我那句话，完全是无意识的口头禅，而妻子一般也就是一笑而过（没错，丈夫们，她最后还是不吃）。

早餐后，司机拿起我的行李，去停车场等我。我亲了妻子一下，朝门口走去，这时她叫住了我，给我小小地上了一节课。

“你刚才没注意吗？”她问道。

“注意什么？”

“那个小伙子也把面包皮剥下来了，当听见你说‘把面包皮吃掉’时，他立刻用两只手一起拼命地把面包皮往嘴里塞，就是怕你也会说他什么。”

我举这个例子，是想说明同情心可能会产生的影响。我相信这个小伙子不是因为怕受到责备才吃掉面包皮，他其实是不想辜负我对他的关心——即邀他共进早餐。

对我而言，生活就意味着付出，二者是紧密联系、互相依存的。只要我们在以某种方式为他人服务，我们的生命就充满了意义。同样，领导也意味着付出，明智的有效的付出，这就是同情心的含义所在。

另外一个小故事可以帮助你了解同情心是如何起效的。我在诺克斯堡任旅长时，负责一个全志愿兵旅的基础训练。那时我们面临很多问题，是现代军队从未遇到过的。这些志愿兵相信，军队的高层领导者清楚应征兵和志愿兵的区别，而我们的基础训练环节也应由此做出相应的调整。

基础训练——新兵在服役的前6个星期所接受的训练，是一项曾经过反复研究、不断调整的训练制度，现在却给训练士官（Drill Sergeant）提出了新的要求。训练士官负责管理新兵的基础训练，他们在这一训练阶段中的作用不可小觑。不管白天黑夜，他们一直与新兵待在一起。

训练士官所做的是一项劳心费神的工作，他们除了换衣服、吃饭，就是待在训练场，几乎没有什么时间和家人在一起。因此，训练中的休息环节就是他们修整复原的机会，对振作训练士官的士气有重要意义。没有这些休息环节，他们最终会变得疲惫不堪，甚至会把这种消极的情绪传递给新兵们。那样对于基础训练的效果无疑是一种重击，基础训练本来就是一项艰苦的任务。因此，训练士官在经过为期6周的训练环节之后，就可以放假和家人待上一段时间，之后再开足马力继续下一个训练环节。

上任伊始，我掌管的旅刚刚由两个旅合并而来，之后没多久第一轮基础训练就开始了。

像所有的官僚机构一样，工作日程表总是由最高总部来设定。有一次我发现日程表排得很不凑巧——新一轮的基础训练始于 7 月 2 号，星期五。这就意味着训练士官在 7 月所有 4 个周日都不能休息，得一直忙于新兵事务。训练的开头几天，是极其辛苦的，训练士官必须 24 小时到位。这是一个精神和身体上的双重压力，更何况还是训练全志愿兵，压力更不必说。训练士官们在此之前都接受过严格的培训，但从很多方面来看，他们接手的第一轮基础训练都将是一个空前的挑战。

这就是他们的工作，需要他们以严肃、热情和专业的精神来对待，毕竟这是一线的领导工作。无论如何，我觉得这个日程表需要调整，于是我去向驻地指挥官请示（当时我还是一名上校），建议延后训练日期。

“为什么?”他问道

“长官，我觉得如果能让大伙过了这个周末，他们会更精神地投入训练。毕竟我们也有很多事情要做准备，周末正好是个机会。”

经过一番讨论，指挥官认可了这一建议，他的做法显示了总部对基层民意的体察。这件事对我们双方而言都是一次同情心的实践过程，有抱负的领导者该明白这件事对我（包括对指挥官）的意义。

同情心不等于缺乏男子气概，永远不要把同情心与软弱相混淆。我这么做不是为了给士官们减轻压力，他们比士兵更清楚训练的重要性。在这个过程中，如果我表现出任何功利的心态，他们很快就会失去对我的尊敬。

训练时，品尝艰苦甚至做出一定的牺牲固然必要，因为这是实战时必须面对的。但我这么做自然也有充分的理由：训练士官们已经在超负荷地工作，他们需要几天时间休息一下，和家人待上一会，这样他们才能劲头十足地投入新的训练环节。

通过这件事，我破除了下级们和我之间的沟通障碍，使得他们对我燃起一种信任。训练士官们会觉着老头在惦记着他们。当你传达给他们这样一种信息——**我关心你，但不会纵容你，**只是关心，并且我觉得这些关心对你和你的家人有益——你就会受益良多，尤其是在新官上任的关头。

有些人可能会觉得，遵照之前的日程表，日夜出现在训练一线，以此向部下们展示你的严厉，会是一种更好的办法。我不同意这种观点。传统的看法是领导者就得是严厉的，不然就不可能当上领导者。但在此同时，把握机会去展现领导力的其他方面也很重要，由此下属们会觉得你不是那么刻板，也不是那么难以接近和信任。而你在这个过程中也会自然流露出各种优秀品质：适应力、信心、同情心……

有趣的是，简单的同情行为有时会产生相当大的效果。几年前的一天，我正和妻子在西点的赛尔旅馆（Thayer Hotel）吃饭，一位衣着考究的先生，向我们走过来。那时是初夏，刚好是西点新生夏季军训的前夕。他的儿子，一名西点的新生，也和他在一起。他和我握手，向我解释说他经过餐厅时看见了我，并认出了我，因此过来跟我打个招呼，把我介绍给他的儿子认识。

虽然他举止得体、彬彬有礼，但这个介绍的过程还是使我很局促，因为我怎么也想不起在什么地方曾经见过他。他又解释说，他曾经参加过越战，有一天在中部高地完成巡逻任务以后，就坐在路边等他的排长回来；当时我恰好乘吉普车经过，就让他上了车。

“你当时是一位营长，”他说，“虽然我不在你的营里，但是我们排有些士兵了解你。”

我客气地点了点头，尽管不知道这位先生下面会说什么，我还是希望他们对我的了解都能是正面的。

“你停下车走了过来，所有巡逻兵立刻起立。”他停顿了一下，脸上浮出微笑，“你对我说，‘孩子，戴上你的头盔。’”

啊，没错，头盔。这是每一名士兵在战斗中都要戴的。在越南和柬埔寨，更是时刻都离不开头盔，因为炮弹不知什么时候就会飞过。在这种山郊旷野，随处都可能遭到狙击手或迫击炮的袭击。因此，头盔是战争中必不可少的防护工具，尽管在烈日下一戴好几个小时会不太舒服。

尽管如此，时间一久，士兵们——尤其是新兵——还是会把头盔拿下来，让头凉快一下，之后就不自觉地忘记把头盔戴回去。对我来说，提醒他们不设防的危险是一种简单却明智的做法。有些人开始可能会嫌我啰唆，一旦熟悉这种地形之后——可能是几个星期，也可能是几天——就会意识到头盔的重要性。话说回来，十八九岁正是初生牛犊不怕虎的年纪，他们有这种反应也很正常。

当年这个小伙子，隔了 30 年，现在又站在我面前，连他的儿子都即将成长为军事领导者。从他重复那句话的语气——“孩子，戴上你的头盔”，我听出了他对我的感谢。“孩子，戴上你的头盔”——不是硬生生的命令，而是一位父亲对儿子的教诲。

这次偶遇对我的影响深远，它加固了我对领导力的理解：人性化的关怀可以获得积极的回应，更会换来人们对你的忠诚。那位先生和他的儿子离开以后，我妻子微笑着对我说：“这就是你!”

“是吗?”

“没错。我也常常听你说那些话；你总是称年轻人为‘孩子’，这就是你对待别人的方式。这个方式包含了很多的同情心，使得别人愿意亲近你，也使你变得更有亲和力。”

我相信她说的话，我也相信**唯有充满同情心的领导力才是真正有意义的领导力。**

洞察力

如果你不知道方向，你的路很可能会在某处终结。

——戴夫·坎贝尔

伟大的领导者常被描述成预言家，原因是什么呢？

洞察力，顾名思义，比观察力要复杂得多。有人认为洞察力就是能提前预知障碍，并及时清除，以使道路畅通。这种解释没有错误，但不够全面。

洞察力还包括及时向他人伸出援手，以及完成必须要做的事。预言家不仅能够预见到问题和挑战，还能迅速制定出应对策略。**洞察力是对需做之事的一种意识，而非什么超乎寻常的神力，**在西点，学生们从一开始就要学会把眼光放远，洞察力也就成了他们所接触到的领导力法则之一。

洞察力还包括一种要素，这种要素是领导者必须认可并付诸实践的。领导者必须能用长远的眼光审视前方，还应该洞察到总有让贤退位之时。

在西点，一届又一届的学生在毕业时成长为新的领导者，而他们之前的工作就交由下一届学生来接替。这样一来，学生们在从入校到毕业的过程中，就领略并实践了洞察力的这一要素。

★ ★ ★

洞察力是对需做之事的一种意识，而非什么超乎寻常的神力。

在军队里，类似的更替每隔几年就会发生一次。新的任务和职位使得新的领导班子取代了旧的，新的想法也在取代旧的想法，领导者得把肩上的担子转交给新的领导者。在我看来，先接受领导力方面的教育和训练，接着承担领导职责，最后再让出这项职责——整个过程可以为年轻人的将来打下坚实的基础。

我曾在本书中不止一次地提过，我的事业是建立在专注与勤奋的基础之上的，我专注于眼前的工作，尽我所能把它做好，而不去操心下一步会发生什么。但请不要把这种专注与短浅的目光混为一谈，不去操心下一项工作并不意味着缺乏洞察力。优秀的领导者总是向前看，不会掺杂个人的功利情绪。他们关心的是手下的士兵，或者公司的员工。如果下属有一技之长，对新的变化又富有适应力，自然会在工作上表现出色。这是一个利人利己的过程。

有个问题是很多领导者都常常会想到的：我应该做什么？如果我是总裁或经理，我应该去下面帮助主管处理部门事务吗？那么做是明智的吗？很可能不是，因为这最终会导致员工缺乏预见能力，那样突发情况到来时大伙就得抓瞎。对此问题我的回答是：留心帮助员工做好应对未知情况的准备，包括应对那些初现端倪的问题，并尽我们所能消除那些无法预见的麻烦。

由上可见，**洞察力的中心含义应该是这样的：领导者纵观大局，负责监督整个机构，而下属们则要审视内部情况。**在这方面军队有得天独厚的优势，因为军队的运作模式历来如此。新的军官上任时，由熟悉情况的士官去负责内部事务，即主内；而军官主外。在这种情况下，军官

要具备一种大局观。必须得承认的是，有些士官也是刚刚上任，他们还很年轻，对工作也还处于摸索的阶段，但无论如何，同军官交流沟通是他们的职责。比如士官会对军官这样说："长官，这是我们的任务；这些是士兵训练的内容；这些是我们需要的装备；这是我们需要的时间。"军官在收到这些信息后就会为士官完成其任务创造各种条件。这里我要再强调一次：军官主外，士官主内。

★ ★ ★

在部队的这些年，我常听人们谈论他们的成就，其实他们真正谈论的，是他们在某项工作上花费的时间。

洞察力永远都不等于千里眼，洞察力要简单得多，也容易掌握得多，它无非就是将部分整合并使其协同工作。洞察力是一种才能，有些领导者在这方面确实超出他人。他们具有敏锐的嗅觉和聪明的头脑，能够清楚地判断出工作的状况。这不失为他们的优势，借此他们还可以预见到未来可能出现的情况。

但是要记住，洞察力的得力"通讯员"是经验。你在一项工作上花的时间越多，你就越容易预见到下一步的情况。只要具备一段时间的领导经验并积累了相关的工作知识，你就可以预见到下一个弯道。如果弯道没出现或者出现在另外一条路上，你就要好好想一想：这到底是怎么回事？为什么会判断错误，或者为什么没有预见到？

洞察力之根本就是要从经验中学习，学习成功的经验，也学习失败的教训。在部队的这些年，我常听人们谈论他们的成就，其实他们真正谈论的，是他们在某项工作上花费的时间。

"我在营部待了 20 年了。"他们这样说。

当时我就在想，那就意味着你有 20 年的经验吗？还是一年的经验

用了 20 年呢?

★ ★ ★

没有什么比让一帮应声虫聚在你周围，听他们说这个那个更会阻碍发展的了。

领导经验会激发你的洞察力——只要你能不断进步、不断学习。反之，如果你觉得自己多年如一日做着同样的工作，因而没有什么好学习的，你的洞察力就会受到限制。熟能生巧，也能生厌，更能导致懒惰和自满。活到老，学到老，你不能指望第一次做领导就无所不知。这么说吧，就算 40 年后你退休了，你仍然不可能做到这一点。因此，在身旁安排一群可以信任的人，常跟他们交流一下，就不失为一种明智之举。没有什么比让一帮应声虫聚在你周围，听他们说这个那个更会阻碍发展的了。这就是洞察力的关键所在：向前看，准备迎接下一个挑战。

要做到这一点，你需要有帮手。领导力的训练是为人生奠定的基础之一，而寻求协助则是另一项基础。优秀的领导者明白培养接班人是他们的工作，而这些接班人必须忠诚可靠，因为总有一天，你会向他们寻求帮助。为什么？因为人无完人，你得承认自己的不足，这也是洞察力的一部分。因此，洞察力还包括对下属的信心。在你高瞻远瞩的同时，你还得付诸实践，而这需要他人的帮助。

领导今天，放眼未来

洞察力是各种技术的融合，它是在脚踏实地同时又放眼未来的过程中所表现出的一种创造力。在很多方面，洞察力是一条最重要和最具挑战性的领导力法则。**它要求领导者为下属创造一种氛围，使得下属能够尽其所能完成任务，同时又能积极应对新的变化。**

在企业界里，销售人员必须一直专注销售，尽管研发人员随时都可能开发出新产品来取代现有产品。他们是一棵参天大树的两根树干，富有洞察力的领导者会以同样的细心来栽培这两根树干。领导者不能只顾及眼下的生存而无视未来发展。

★ ★ ★

洞察力是一条最重要和最具挑战性的领导力法则。它要求领导者为下属创造一种氛围，使得下属能够尽其所能完成任务，同时又能积极应对新的变化。

此外，领导者也不能把改变看成没有必要的事，不能因为士兵们表现得好或者产品卖得还不错就故步自封。有句话叫：东西还没坏，就别急着去修它。但你猜怎么着，即便最后真的没坏，也会有其他的问题出现，导致这个东西终究荒废。放在一个机构中，就会导致满盘皆输。今天的方案终会成为明天的问题，坐以待毙万不可取。从理论上说，在问题出现之前，军官就早已应该将应对策略提供给下面的人，使得他们能够及时采取具体的措施。这个道理同样适用于企业。

和其他的领导力法则一样，洞察力是一项可以积累掌握的技能，不是什么三头六臂的人才具有洞察力。但是有些人在审视大局方面确有一种先天的才能，他们能够一手处理好当前的任务，一手把握未来的动向，我在西点上学时就常常见识到这样的人。到我做了西点的军事长时，通过和学生军训队的近距离相处，再加上我的个人经验，我感觉到学生们都具有一种先天的洞察力。

我的直觉并非总是正确，但一般来说我能发现年轻人身上暗藏的一些东西——一种不易察觉的潜力，这使得我能判断出某个人的非比寻常之处。在前面一章，我讲过一个学生在我任期内被开除的故事。那是个

让人喜爱的小伙子，很有天分，他身上具备很多成为优秀军官或领导者的潜质。但同时他也是个性情急躁、不服管教的人，常常会弄出一些令人头疼的事。但是随着与他以及熟悉他的人越来越多的交流，我发现他身上暗藏着巨大的潜力。这样一来我就感到很为难：是彻底放弃一个富有天分的学生？还是忍耐他的不成熟，等待他慢慢改变？

这个年轻人的所作所为是具有破坏性的，尤其是对他个人的发展。如果你放任自流，会对顽劣之徒以及他周围的人传达出一种怎样的信息呢？折中的办法，在我看来，就是让他休学一年，然后再重新申请入学。令人欣慰的是，这个学生用心接受了教训，洗心革面，重返西点之后的表现也有了很大的改善。他给自己的巨大能量找到了合适的出口，这无论对他个人还是军队，都益处良多。这个年轻人后来成长为一名优秀的军官，在企业界也大有作为。他具有洞察力，只是一开始没有表现出来。

我得说，我也是一个具有洞察力的人。当我的洞察力通过岁月得以证明时，对我真是一个巨大的回报。这个过程离不开其他领导力法则的支撑，比如信仰。当所有的法则紧密交融时，就爆发出巨大的领导力。

加速提升

和军队的运行机制一样，西点不仅要训练领导者，还要从中选拔出最具潜力的学生加以培养。候选者会被委以从高到低各种职责，选拔的依据基于战术教官、教师、教练等人的评价和推荐。这是一个周密详尽的过程，但也并非百密而无一疏。

我在西点上学时，那些戴着比其他人更高军衔毕业的学生就是获得了加速晋升。军队首次施行“加速晋升制度”（accelerated promotion system）是在20世纪60年代初期，那些有潜力的、但是工作年限相对不长的年轻军官会被破格提拔。比如说，根据工作年限和表现，有

2000 名军官得到提拔，在这其中，有一小部分是工作年限不够但被破格提拔的。

一般来说，破格提拔的军官占总提拔人数的比例非常小——不到 5%，因而被破格提拔也就显得无上荣光。我有一个同学，在军队首次施行破格提拔制度时，就榜上有名，由上尉晋升为少校，年纪轻轻就风光无限。但你猜怎么着？当我们面临由少校到中校的常规晋升时，他竟然没有份。这名能力出众而又勤奋有加的军官，虽然最终还是得到了提升，但一直到退役都只是一名中校。他没有失败，只是一度停滞不前。

这件事对我很有启发。**在各行各业中，都有这么一批人，他们在早期鹤立鸡群，但随着各种变故，他们逐渐在人群中销声匿迹。纪律问题、健康问题和家庭问题都可能缩短一个人的职业生涯。**对年轻人做一些合理的评估是可以的，事实上，如果不这么做确是不负责任的。我们所做的是在他们还是学生时就把他们选出来做军官，即以学生式领导者这样一个身份去给其他学生做榜样。这是一种非凡的体验，是一次实践领导力的机会。在这个过程中他们不仅担负实实在在的责任，还被赋予严格的要求。他们必须想着去领导，去思考，而非去服从。他们每天都得问一问自己：我应该做什么？我在实践哪些领导力法则？实践的方式是什么？

和具有敏锐洞察力的、伟大的领导者接触，是学生们在西点的一段宝贵经历。我在校队打橄榄球时，就曾与道格拉斯·麦克阿瑟上将见面。那是在 20 世纪 50 年代初期，他刚从部队退役。他和橄榄球队的教练布莱克上校私交很好，布莱克上校在 20 世纪 20 年代麦克阿瑟任西点校长时就是西点橄榄球队的队长。

因此，在我还是学生时，麦克阿瑟上将有时会来西点看一看，大多是在我们春季训练的时候，之后他常常会到更衣室来跟球员们打个招呼。对当时的我来说，那种感觉很棒，要知道这可是一位高高在上的领导人啊。我首先注意到的是，他没有照片上显得那么魁梧，但是穿着大

衣、戴着毡帽的样子很精神。

威风凛凛的他，虽然年事已高，但竟能叫出每个队员的名字，这着实令我们吃惊不小，毕竟我们的运动衫和衣帽柜上面都没写名字，只有队员编号。但这就是麦克阿瑟，他踱着步子，和队员们一一握手，一一叫出大家的名字。到我时，他说："富兰克林，今天过得好吗?"

这句话我一直刻在脑海里。

对我而言，更重要的一次交流是在毕业那天与布莱克上校的对话——其重要性丝毫不亚于同颁发毕业证书的艾森豪威尔总统握手。"干得好，富兰克林。"他一边这么说一边把毕业证书递到我手中。我所了解的布莱克上校，一直是我们也是橄榄球队的偶像，我从没听过他用姓以外的方式叫过哪个队员。他总是叫我富兰克林，比如："富兰克林，拿出劲头来!"毕业典礼结束之后，我拿着毕业证书走过体育馆，听见头顶上传来一个熟悉的声音：

"富兰克林，站在那儿等着我!"

我抬头一看，是布莱克上校，他正从办公室窗户望着我。几分钟以后，我们在路边面对面地站在一起。布莱克上校向我伸出右手，脸上亲切的笑容完全不像一个严厉的橄榄球教练，他说："约瑟夫，我的小伙子，再给我送来一些像你这样的球员吧。"

我不知道布莱克上校原来是知道我的名字的。我不是什么明星球员，虽然我跟着他打了3年的球，却从未听过他这样叫我。之前我没觉得有什么不妥，毕竟像布莱克这样的杰出人物，一生中也难遇见几个。他是如此的高不可及，而现在居然给我这样一个无名小卒如此高的评价！他这样做的原因是什么？可能是他的洞察力使他发现我身上潜在的毅力，但总之在那一天，布莱克上校表现出了一名伟大领导者的素质——用他的洞察力，激励下属在今后的军事生涯中全力拼搏。

直到今天，我还对这次见面记忆犹新，那以后，我一直努力用同样的方式对待我的下属。我不是说我拥有布莱克上校那么大的成就，但是

他亲切的举止一直提醒着我，深入到你的下属、尤其是年轻人当中去是多么重要。其实这些做起来并不难，问一问下属有关他们家人的情况，或是时不时给他们一些工作上的表扬和鼓励。

通过洞察力，你就能做到这一点。

★ ★ ★

洞察力总是与适应力并存，它是领导力的一项重要法则，因为一切都是处于变化之中。

布莱克上校深知这个道理，这也是他成为伟大的、具有预见能力的领导者的原因。几年之后，我成为西点军事长时，他发来一封贺信。开头是："亲爱的乔。"信中这样写道："你成为军事长对我而言是一种极大的骄傲，这说明橄榄球队员在领导生涯上可以走得很远。"布莱克上校的晚年是在科罗拉多斯普林斯（Colorado Springs，科罗拉多州的一所城市，位于美国中西部——译者注）度过的，因此我先给他打了个电话，并安排在近期去拜访他，准备就一个有关领导力和体育运动的内部项目跟他讨论一下。

布莱克上校的信被我用框裱起来，挂在家里一个显眼的位置。这封信时刻提醒着我，作为领导者，你会对下属产生多么大的影响。那次拜访我们聊得十分尽兴，从橄榄球、新生制度一直聊到体育在教育和军事中的价值。我现在还有一张那次谈话的 DVD，我还听说每年西点的橄榄球队都会看一遍这个 DVD。布莱克上校是一位名副其实的预言家——每当看那张 DVD 时，我都会有这种感觉。

当然，布莱克上校年轻时的经历也为很多人津津乐道。在他还是西点的一名学生时，就被校长麦克阿瑟上将选为见习军官委员会的高级学员，参与新生制度的全面修订。他出色地完成了任务，但也明白，修订的制度不会一成不变，还需要持续的关注与更新。他知道类似新生制度

这样至关重要且变化多样的事物，不是用模子就能刻出来的，要跟得上现代军队的脚步，需要不断改进，不断更新。他的理念，使他当之无愧地成为一名具有深远洞察力的领导者。

如果你不知道要去哪里，你就永远到不了你想去的地方，最后还可能绕到别的什么地方去。在军队里，我们不仅要为今天，还要为明天的威胁做好应对准备。在这个过程中，洞察力总是与适应力并存，它是领导力的一项重要法则，因为一切都是处于变化之中。忽视这种变化或者不承认有变化，就会招致失败。

举个例子，19 世纪的一项重要工业就是马笼头、甲胄和马鞍的制造。到 20 世纪初，内燃机问世，人们突然不再需要大量的马来工作和运输。马具生产商有没有预见到这一状况呢？有没有及时采取措施缓解这种冲击呢？这其中就离不开洞察力，它关乎一个企业长期的生命力。

再来看看频率电气的例子。我在 1992 年加入频率电气，当时我们在加利福尼亚有一家子公司，生产一种高性能的计时系统。这是一种石英片，利用元素铷的原子过程而得以稳定。我们那些元老级的工程师，对这一产品所具备的技术和效力都有深刻的印象。我还清楚地记得他们对我说过："这个铷振荡器真是个宝贝。"我们在卖出这家子公司时，这个小宝贝对我们的生意还没有什么重大帮助，但是我们把它保留下来并带回纽约，因为我们的工程师十分有先见之明，他们认为这个小东西终有大放异彩的一天。10 年之后，这个小宝贝已经贡献了频率电气一半的交易额，多亏了它，公司的生意在过去的这些年中翻了两番。

这就是洞察力的价值。

洞察力激发适应力

同样的，在军队里，当你作为一名年轻军官展望自己的领导生涯时，要记住一点：**洞察力会激发适应力**。你必须遵守规则，但你也要知

道，不管在哪儿，你都需要适应不断变化的环境。眼观前方，用你的洞察力指导你的下一步。

随着运输、交通和战争技术的不断进步，直升机已发展为一项不可缺少的军备，改变着军队的面貌。在此之前，我预见到了这一情况吗？没有，我一直没有考虑过这个问题。直到在越战中担任了营长，我才开始直面作战能力这一问题。而有很多战友则预见到了这一情况，投身到飞行员的大军中，最终在军队里获得了很高的职位。这就是洞察力的作用。

有些人固守过去，完全不考虑这对不对。我清楚地记得有一个早晨，我经过奥克兰的哈伯马具店时所看到的一幕，那是在广岛被投放原子弹的第二天。当时我 12 岁，还不明白太多事，但我仍然能记起有两位上了年纪的先生，穿着围裙式的工作服，坐在店门口的长凳上，半倚着手中的棍子，你一句我一句地交谈着，仿佛在回忆很久以前的事。

一个人说："依我看，有史以来最糟糕的事就是谢尔曼的大军进攻佐治亚州。"

另外一个人点头表示赞同。

"他们把小孩子的鞋都烧掉，害得人打赤脚，这真是糟糕透顶。"

我清楚地记得这段对话。尽管我那时还是一个来自阿巴拉契亚山区的没见过市面的小孩子，我也知道这是两个不相信世道已经变了的人。他们缺乏的正是洞察力。我相信他们是老实人，工作起来也不会差；毫无疑问，他们也听说过谢尔曼的大军和他的焦土政策。但是在他们看来，内战的残酷之极，是任何战争都比不上的。那么原子弹呢？原子弹摧毁了一切，建立起一种全新的、令人恐惧的大型战争模式，其残酷性，远非内战可比。

洞察力包含对周围世界的认识，对一切变化的敏锐嗅觉。有一点可以肯定的是：**缺乏洞察力的领导者注定是要失败的；而既缺乏洞察力又缺乏适应力的领导者，根本就不是一名合格的领导者。领导者不仅应懂**

得审时度势，还应将这种理念传递给周围的人——下属、同辈与上级，因为很难说什么时候世界就会有翻天覆地的变化。你总不想在车轮碾过脖子的时候，还在呼呼大睡吧。

认真倾听，耳目常新；敏而好学，不耻下问。在军队里，高层军官对基层的声音十分关注，不是出于礼节客套，而是一种实实在在的需要。基层士兵所经历的变化比我们这些老家伙要多得多，这毋庸置疑。因为世界日新月异的技术，因为媒体爆炸的信息量，因为学校里排山倒海的知识，今天的年轻人比我们那代人要博学得多。

★ ★ ★

很难说什么时候世界就会有翻天覆地的变化。你总不想在车轮碾过脖子的时候，还在呼呼大睡吧。

从这个角度看，**洞察力就不只是培养下属的领导力那么简单了，它还包括吸取和利用下属的经验**。不要把领导力看成金字塔的形状，要把它看做一个圆圈，这样能看得更明白。**领导者处于圆心的位置，而非金字塔顶。信息从圆心辐射至圆周，然后返回**。辐射在同一时间内会到达圆周的各个点，这就需要领导者尽可能地掌握更多的信息，凭直觉、智慧、勇气和毅力做出决断。此外，领导者必须认清一点：尽管他们处于圆心位置，但并非整个机构的核心；他们的工作很重要，但只是暂时的。他们要为自己肩负的使命以及下属所面临的情况负责。最终，他们需将责任移交给他们的接班人。

到那一刻，你会欣然面对，因为你具有洞察力。

你就是领导者。

展望

所有法则都一钱不值——这条也是。

——奥利弗·温德尔·霍姆斯

如果本书达到了一个目的，我想就是摒除了人们对领导力的错误认识，**领导力不是要找到人群的前进方向，然后冲到前面去；它绝非那么简单。**

领导力是一个艰巨的，常常是孤独的探索过程，它等待着那些致力于发现它的人。

我不能苟同那些高高在上、自以为是的领导者，我希望在本书中我也不会给人这样的印象。因此请你们把阅读这本书当做一次讨论，而非一种说教。

我在书中列举的法则都是常人可以做到的。随着你的领导职责不断增强，你不断积累的知识和智慧，和你的领导力一样，都是你可靠的工具。对那些刚刚踏入复杂的、充满挑战的而又富于回报的领导行业的人来说，这不是一幅详尽的通往成功的路线图；这是一些实际的建议，如能与你的经历有效结合，就会产生优秀的领导力。毫无疑问，这也是对你的考验。

我曾经说过，经验比我丰富的人还有很多，我希望他们能与我们分享更多的宝贵经验。我写下这本书的目的之一就是期待它能够抛砖引

玉。年轻一代的领导者值得我们这些“老家伙”尽我们所能地去帮助。事实上，我和军队里的年轻人接触越多，我就越相信他们会是伟大的一代。他们是我们国家未来的领导者，承载着捍卫自由的期望。前进吧，军队！前进吧，美国！

Document generated by Anna’s Archive around 2023-2024 as part of the DuXiu collection (https://annas-blog.org/duxiu-exclusive.html).

Images have been losslessly embedded. Information about the original file can be found in PDF attachments. Some stats (more in the PDF attachments):

{
  "filename": "MTIxNzY3Mjcuemlw",
  "filename_decoded": "12176727.zip",
  "filesize": 10345918,
  "md5": "4bc2eee59704661aa69a8de6db400e43",
  "header_md5": "e11ec99be345ab61426cc460166c1a8f",
  "sha1": "251040a7f291a331f94d791b6e026331f5de5cbd",
  "sha256": "fc4477eb719a2f838352c925566f9ce322c549d30f64f72a6fec0ff56ae71dfe",
  "crc32": 1119067407,
  "zip_password": "",
  "uncompressed_size": 10273718,
  "pdg_dir_name": "\u256c\u2248\u2561\u03c0\u2550\u2502\u2566\u00ba\u2553\u00ab\u2561\u2514\u00fa\u2551\u2550\u2502\u2566\u00ba\u2568\u2550\u255e\u2264\u2565\u2561\u255d\u2565\u2561\u250010\u2567\u03b5\u2568\u2590\u2534\u2562_12176727",
  "pdg_main_pages_found": 144,
  "pdg_main_pages_max": 144,
  "total_pages": 151,
  "total_pixels": 811687608,
  "pdf_generation_missing_pages": false
}